



Sisäisen viestinnän kehittäminen - Case GoExcellent Oy

Mämmi, Jenni

2015 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Sisäisen viestinnän kehittäminen - Case GoExcellent Oy

Jenni Mämmi
Tietojenkäsittelyn koulutusohjelma
Opinnäytetyön tutkimussuunnitelma
Marraskuu, 2015

Mämmi Jenni

Sisäisen viestinnän kehittäminen - Case GoExcellent Oy

Vuosi	2015	Sivumäärä	45
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyö tehtiin yhteistyössä GoExcellent Oy:n kanssa, tarkoituksena kehittää yrityksen sisäistä viestintää. GoExcellent Oy on konsernimallinen yritys, jolla on toimintaa kaikissa pohjoismaissa ja työntekijöitä noin 1800. Yritys on vuonna 2000 perustettu contact center -alan palveluntarjoaja ja pohjoismaissa alansa johtavimpia toimijoita. Opinnäytetyö on rajattu Suomen sisällä tapahtuvaan toimintaan. Tutkimuksen aihe kehitettiin yhdessä GoExcellentin kanssa, tavoitteena oli kartoittaa henkilökunnan tyytyväisyys viestintään ja löytää ratkaisuja kehitystä vaativille kohteille. Tutkimuksen tietoperustana toimi tunnetut viestintätieteen teokset kuten Wiion Johdatus viestintään, Juholinin Communicare! ja Åbergin Viestinnän johtaminen.

Tämän työn kvantitatiivisena menetelmänä käytettiin kyselyä. Kyselylomakkeen teemoina esiintyivät tyytyväisyys nykyisiin viestintämenetelmiin, tyytyväisyys esimiehen ja tiimin väliseen viestintään ja mielipide uuteen interaktiiviseen viestintäkanava eli Yammeriin. Vastauksia kerättiin yli 60 ja tulokset ovat esitetty kuvioittain.

Tutkimustulokset olivat yleistettynä hyviä, kehitystä vaativia tekijöitä löytyi myös. Työyhteisön jäsenet ovat kyselylomakkeen vastausten perusteella tyytyväisiä viestinnän toimivuuteen esimiehen kanssa ja esimieheltä koetaan saavan tarvittaessa aina apua. Kehitettäviä tekijöitä löytyi vahvasti palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta, ongelmatilanteiden ratkaisusta ja viestinnän toimivuudesta tiimissä. Näihin kehitystarpeisiin kehitettiin ratkaisumallit, jotka on mietitty GoExcellentin tarpeiden mukaisiksi.

GoExcellent on kokoluokaltaan suuri yritys ja ratkaisuehdotuksia on pyritty miettimään mahdollisimman monelle toimeksiannolle sopivaksi.

Asiasanat: Sisäinen viestintä, GoExcellent

Mämmi Jenni

Developing internal communication - Case GoExcellent Ltd.

Year	2015	Pages	45
------	------	-------	----

The purpose of this thesis was to research and develop the internal communication in GoExcellent Ltd. GoExcellent is a service provider operating contact centers in all four Nordic countries. The company employs 1800 people and a turnover of about 75 million euros. The theme and topic of this thesis was created in co-operation with GoExcellent, recently the company has been through a few changes in communications and the objective was to research the satisfaction of employees, isolate the main issues and find solutions how to increase the satisfaction.

After analyzing the topic and the theory of communications the project proceeded in exploring internal communications in GoExcellent. The main objective was to analyze the current standing of communications. It was more than relevant to understand the opinion and thoughts of the employees, how satisfied they were with communication. The thesis followed the best practice and the inquiry was created. The questions of the inquiry were mostly about the satisfaction with current communication systems, how the communication work between the team manager and employees and what is the common opinion of a new interactive communication channel, Yammer. Altogether over 60 responses were received and all results are organized in charts.

All in all the results of the inquiry were above the mark but something came up as well. Employees seem to be satisfied with the level of communication with their team manager and help is available when there is a problem. On the other hand results showed that feedback is way too rarely sent or given which prevents the company from increasing the knowledge and productivity of their employees. All results are organized and solutions to these issues are evolved regarding GoExcellent's needs.

The main priority is to analyze and isolate the communicational objects, which need to be developed. The second priority is to find the applicable resolutions to these issues in order to increase the employee satisfaction and their engagement to the company.

Keywords: Internal communication, GoExcellent

Sisälllys

1	Johdanto	6
1.1	Kohdeyritys	6
1.2	Opinnäytetyön tavoite	6
2	Sisäinen viestintä	7
2.1	Viestinnän merkitys yrityksessä	8
2.2	Sisäisen viestinnän tehtävät	9
2.3	Viestinnän soveltaminen koulukuntiin	12
3	Viestintä GoExcellentillä	13
3.1	Viestintäkanavat	14
3.2	Viestinnän kulku	15
4	Tutkimus	16
4.1	Tutkimusaineiston keruu	16
4.2	Kvantitatiivinen tutkimus	17
5	Tutkimustulokset	17
5.1	Vastaaajien taustatiedot	18
5.2	Ongelmatilanteet työtilanteissa	19
5.3	Viestintäkanavien soveltaminen työyhteisössä	23
5.4	Esimiehen ja vastaajan välinen viestintä	28
6	Kehittämisideat	33
6.1	Viestintä tiimissä	33
6.2	Ongelmatilanteiden ratkaisu	34
6.3	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen	35
7	Yhteenveto ja johtopäätökset	37
	Lähteet	39
	Kuvat	41
	Liitteet	42

1 Johdanto

”Viestintä yleensä onnistuu - paitsi sattumalta” (Wiio 1978). Osmo A. Wiion tunnettu lausahdus kuvaa viestinnän perusluonteen, jos viestintä voi epäonnistua, niin se usein epäonnistuu. Tekniikan varjossa pyritään nopeuttamaan ja tehostamaan ihmiseltä ihmiselle tapahtuvaa viestintää, usein sekin epäonnistuu. Mitä enemmän viestitään, sitä enemmän väärinkäsityksiä tapahtuu. Viestintätieteet tieteenalana tutkii vuorovaikutusta ja viestintävälineitä, tässä tutkimuksessa jo olemassa olevaa tietoa sovelletaan kohdeyritys GoExcellentin sisällä tapahtuvaan viestintään. Organisaatioviestinnästä puhuttaessa Juutin (1999, 143) mukaan tarkoitetaan kommunikaation ja sanomien luomista keskinäisessä riippuvuussuhteessa olevassa verkossa, jotta ympäristön epävarmuustekijöihin voidaan vastata. Tätä ajatusta soveltaessa sisäiseen viestinnän kehittämisessä on tutkimuksen kannalta tärkeää konkretisoida epävarmuustekijät ja löytää syyt viestinnän epäonnistumiselle verkossa.

1.1 Kohdeyritys

GoExcellent Oy on vuonna 2000 perustettu ruotsalainen yritys ja nykyään pohjoismaiden suurin contact center -alan yritys. GoExcellentin liikeidea perustuu asiakaspalvelun ulkoistamiseen ja tunnetuimpia asiakkaita ovat mm. Nespresso, Electrolux ja Boxer. GoExcellentin palveluvalikoima on laaja, tarjontaan kuuluvat mm. erilaiset asiakas- ja telemarkkinointipalvelut, tekninen tuki, ja erilaiset back office- palvelut.

GoExcellent työllistää konsernitasolla noin 1800 henkilöä ja liikevaihto on noin. 75 miljoonaa euroa. GoExcellentin toiminta-ajatus perustuu luomalla asiakkaille menestystä tarjoamalla työntekijöille oikean osaamisen, teknologian ja prosessin (GoExcellent 2015).

1.2 Opinnäytetyön tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoite on kehittää kohdeyritys GoExcellentin sisäistä viestintää. Kohdeyritys on konsernimallinen pohjoismaissa tunnettu contact center -alan yritys, joka tarjoaa muille yrityksille erilaisia asiakaspalveluratkaisuja. Opinnäytetyö käsittelee yrityksen sisäistä viestintää ICT-alan näkökulmasta, päämääränä löytää kehitystä vaativia viestinnän osa-alueita ja tuottaa ratkaisuja nykyisille puutteellisille viestintäkanaville.

Opinnäytetyö rajataan Suomen liiketoiminnan sisälle. Opinnäytetyöprojekti aloitetaan keräämällä yrityksen henkilökunnan mielipiteitä sisäisen viestinnän toimivuudesta. Mielipiteitä kerätään kyselylomakkeella, mihin halukkaat saavat anonymisti vastata. Vastausprosentin tavoitteeksi asetetaan 60-70%. Anonymisti vastaamalla lomakkeen vastauksista saadaan mahdollisimman todenmukaisia, tällä menetelmällä haetaan mahdollisimman rehellisiä mielipiteitä ilman ulkopuolisia paineita. Kyselylomake pitää sisällään kysymyksiä, joissa kartoitetaan henkilökunnan kiinnostusta viestinnän kehittämiseen ja tyytyväisyyttä nykyisiin viestintämenetel-

miin. Opinnäytetyön onnistumisen kannalta on tärkeää löytää suosituimmat viestintäkanavat, joita henkilökunta haluaisi käyttää enemmän tai vähemmän. Viestintäkanavalla tarkoitetaan vakiintunutta viestintäyhteyttä yrityksen sisällä, jonka avulla tieto liikkuu kohteelta kohteelle. Viestintäkanavasta puhuttaessa voidaan käyttää myös synonyymia viestintäväline. Viestintävälineet mielletään usein teknisiksi apuvälineiksi, joilla tietoa siirretään kohteiden välillä (Åberg 2003, 18).

2 Sisäinen viestintä

Opinnäytetyö käsittelee yrityksen sisäistä viestintää. Sisäinen viestintä on organisaation sisällä tapahtuvaa viestimistä, eli kommunikointia. ”Viestinnällä eli kommunikaatiolla tarkoitetaan informaation eli tiedon vaihdantaa ihmisten kesken. Viestintä on elintärkeä toiminto organisaatiolle. Ilman viestintää ei ihmisten välistä järjestäytynyttä ja päämäärähakuista yhteistoimintaa voitaisi ylläpitää” (Juuti 1999, 143). Viestinnän tavoitteena on, että vuorovaikutuksessa olevat henkilöt ymmärtävät viestin symbolin, eli merkin oikein puolin ja toisin. Soveltaessa tätä ajatusta yrityksen sisäisessä viestinnässä, asiaa voidaan lähestyä yksinkertaisesti esimerkin kautta. Esimies ja työntekijä keskustelevalta uuden järjestelmän käyttöönotosta ja sen uudet ominaisuudet nousevat esille. Esimies kertoo, kuinka uusi järjestelmä eroaa vanhasta ja huomauttaa, kuinka paljon se helpottaa työntekijän arkea. Työntekijä omaksuu tämän kaiken tiedon ja informoi siitä myös muille kollegoille. Tässä esimerkissä sisäinen viestintä toimi halutulla tavalla ja odotusten mukaisesti, sillä esimiehen lähettämä viesti vastaanotetaan työntekijän osalta ja viestin aiheuttama muutos voi alkaa. Usein viestintä ei kuitenkaan toimi odotusten mukaisesti. Juutin mukaan (199, 143) viestintää tapahtuu silloin, kun kahden järjestelmän tai ihmisen välisissä vuorovaikutuksissa tapahtuu sellainen muutos, joka saa jonkin muutoksen aikaan toisessa järjestelmässä tai ihmisessä. Silloin viestintä, eli kommunikointi on tapahtunut.

”Hyvä viestintä on sekoitus erilaisia tilanne- ja prosessikohtaisia taitoja, joiden tavoitteet pitää ymmärtää ja koordinoita. Ongelma on, mihin tuo koordinaatio tähtää. Mistä organisaation viestinnän pelisäännöt tulevat, miten niitä säädellään ja mihin niillä pyritään” (Puro 2002, 145). Jukka-Pekka Puro kiteyttää teoksessaan Esimiehen viestintätaidot viestinnän perusolemuksen ja siihen liittyvät konkreettisimmat kysymykset. Viestintä on yksinkertaisimmillaan asiasisällön tai viestin toimittamista kohteelle. Viestin lähettäjän tulee ymmärtää asiasisällön vastaanottajaa, minkälaisista viestintäkanavista viestin toimittamiseen tulee käyttää ja miten viesti saadaan varmimmin perille. Yrityksessä tai organisaatiossa tapahtuva viestintä pohjautuu useimmiten tiettyyn viestintästrategiaan, joista jokaisen työyhteisön jäsenen tulisi olla perillä. Yrityksen viestintästrategia perustuu koko yrityksen liiketoimintaan, jonka tulee olla liiketoimintaa ja tavoitteita mukaileva. Esimerkkinä tällaisesta tilanteesta voimme käyttää esimiehen järjestämiä kehityskeskusteluja alaisilleen. Jos esimies unohtaa alaiskeskusteluissa kokonaiskuvan ja takeruu pienempiin yksityiskohtiin, voi kehityskeskusteluista tulla pian hyödyttömiä. Juholinin (1999, 41) mukaan Kehityskeskustelujen tulisi viestinnällisesti peilautua kokonaisuudessaan yri-

tyksen tavoitteisiin, näin työntekijä voi kasvaa yritykselle entistä tehokkaammaksi ymmärtäessään tavoitteet ja oman panoksensa merkityksen työssään. Avoin viestintä ja organisaatiokulttuuri toimii tehokkuuden ja tuottavuuden kivijalkana. Tunnetusti kasvokkain tapahtuva kommunikaatio on tehokkainta, siinä kommunikaatio tapahtuu välittömästi ja suoraan.

“Työyhteisöt ovat aivan erityislaatuisia organisaatioita. Niissä ihmiset eivät ainoastaan vietä aikaansa, vaan työyhteisöllä on tavoitteiden, strategioiden ja resurssien lisäksi vastuita sidosryhmilleen ja ympäröiville yhteiskunnille. Niissä työskentelevät ihmiset antavat panoksensa ja osaamisensa organisaation käyttöön ja odottavat vastapalveluksena palkan lisäksi ammatillisten ja sosiaalisten tarpeidensa täyttymistä” (Juholin 2009, 21). Nyky-yhteiskunnassa ihmiset kasvavat, kouluttautuvat, mikä vaikuttaa vahvasti yksilön identiteettiin ja tietämykseen ympärillä tapahtuneeseen. Luonnollista on, että työelämässä ihminen kehittää itselleen tietoisesti tai alitajuisesti ammatillisen identiteetin. Ammatillinen identiteetti kehittyy ja kasvaa vuosien myötä, ihminen tarvitsee perustarpeidensa lisäksi sosiaalisten tarpeiden täyttymistä. Ihminen on pohjimmiltaan laumaeläin ja haluaa tuntea kuuluvan yhteisöön, jonka usein työpaikka ja perhe tarjoavat. Viestintä on ihmiselle hyvin lajityypillinen ominaisuus. Tämä ajatus tukee Juholinin (2009, 21) tulkintaa, jossa ihminen tarvitsee palkan lisäksi myös ammatillisten ja sosiaalisten tarpeiden täyttymistä. Työyhteisöissä tapahtuva viestintä on osa sosiaalisten tarpeiden täyttymistä, ja ihmisen perustarpeet eivät karrikoidusti täyty, kun viestintä ontuu työyhteisössä. Tähän ajatukseen pohjautuen viestinnän kehittäminen ja kehitystarpeiden löytäminen GoExcellentillä on hyvin tärkeää.

Opinnäytetyössä halutaan pyytää henkilökunnan mielipidettä painottaen jokapäiväisen viestinnän kulkua yrityksessä. Sisäistä viestintää tapahtuu melkein pä eniten esimiehen ja alaisen välillä ja työkavereiden kesken, etenkin tyytyväisyyttä näihin kysymyksiin haetaan lomakkeilla, joihin henkilökunnalta pyydetään vastauksia.

2.1 Viestinnän merkitys yrityksessä

Juholinin mukaan (2009, 33) viestintä on kiinteästi sidoksissa organisaatioiden johtamiseen. Se, mihin organisaatio tähtää, miten ja miksi, on viestittävä yhteistyö- ja kohderyhmille ja heidän kanssaan. Ilman viestintää ei voi johtaa. Tämä kiteyttää hyvin sen, miten paljon yrityksessä tarvitaan viestintää, etenkin toimiva kommunikaatio esimieheltä alaiselle on korvaamattoman tärkeää. Alaisen näkökulmasta tiedon pimittäminen ja epäselvä kommunikointi vaikeuttaa jokapäiväisen perustehtävän suorittamista, ilman toimivaa viestintää työn tekeminen on kuin kulkeminen silmät sidottuna. Esimiehen tehtävä on toimia johtoportaan ja alaisten välissä, viestiä organisaatiossa moneen eri suuntiin ja sidosryhmiin. Åbergin mukaan (2000, 108) esimiehen asema on viestinnässä ratkaiseva, viestintäkyvytön esimies tuottaa yritykselle tavalla tai toisella tappiota. Ilman laadukasta johtamista yrityksessä harvoin tapahtuu tehokasta viestintää.

GoExcellentillä viestintää tapahtuu päivittäin niin ulkoisiin sidosryhmiin kuin talon sisäisesti. Sisäistä viestintää tapahtuu yrityksen sisällä jatkuvasti eri viestintäkanavien kautta. Viestintä on ihmiselle sosiaalisten tarpeiden täyttämistä, rupattelu kahvitauolla työkaverin kanssa on samalla tavalla sisäistä viestintää kuin esimiehen järjestämät palaverit. Molemmat näistä tilanteista lasketaan viestinnäksi, mutta niiden funktio on hyvin erilainen. Rupattelu kaverin kanssa täyttää sosiaalista tarvetta ja osallistuminen palaveriin täyttää ammatillista tarvetta. Viestintä ei siis merkitse pelkästään yritykselle jotain, viestinnällä on merkitystä myös individuaalisesta näkökulmasta.

Viestintä pitää sisällään asian välittämistä vastaanottajalle, mutta siihen liittyy myös paljon muita tärkeitä toimintoja päivittäisen toimivuuden kannalta. Jos viestintä ei toimi, ongelmat eskaloituvat nopeasti myös muihin yrityksen elintärkeisiin toimijoihin. Läpi historian virheellinen ja jopa valheellinen viestintä on aiheuttanut paljon tuhoa. Jos suuntaamme huomion taakse historiaan ensimmäiseen ja toiseen maailmansotaa, propaganda on ollut vahvassa roolissa kylvääkseen paniikkia ja vihaa. Yrityksen tulee suunnitella toimiva viestintästrategia. Toimimaton viestintä aiheuttaa usein negatiivista latausta, oli kyse sitten maailmansodasta tai työyhteisöstä. Jos alaisen tärkeäksi koetusta asiasta muodostetaan viesti ja se lähetetään esimiehelle, mutta esimies ei kuitenkaan vastaa. Mikä on alaisen subjektiivinen kokemus tilanteesta? Usein vastaamattomaksi jääneet viestit ja pyynnöt tuottavat pettymystä ja tunteen, että esimiestä ei välttämättä kiinnosta. Puutteellinen viestintä on usein siis niin tekniikan kuin ihmisen käytöksen summa. On muistettava, että ensisijaisesti viestinnän toimivuus on ihmisen vastuulla.

Viestintää on tapahtunut kautta aikojen historiassa monilla eri tavoilla ja tasoilla. Siihen liittyviä osa-alueita on lukemattomasti, sen takia opinnäytetyössä rajataan tärkeimmät aiheet liittyen yrityksen sisäiseen viestintään. Tutkimuksessa erittelemme ne viestinnän osa-alueet, jotka vaikuttavat eniten sisäisen viestinnän toimivuuteen organisaatioviestinnässä.

Organisaatiossa tapahtuva viestintä ei ole yksiselitteistä, jokainen työntekijä reagoi omalla individuaalisella tavallaan eri ärsykkeisiin ja mieltyy erilaisiin viestintäkanaviin. Viestin lähettäjällä on vastuu pohtia, miten viesti saadaan parhaalla mahdollisella tavalla jokaisen vastaanottajan tietoisuuteen, jotta viesti tavoittaa kaikki vastaanottajansa. Jos viestin sanoma toteutetaan visuaalisesti ja mielenkiintoisesti, viesti kiinnostaa lukijaa ja silloin sanoma tulee usein myös tiedostettua.

2.2 Sisäisen viestinnän tehtävät

Yrityksen sisäisellä viestinnällä tarkoitetaan yrityksen sisällä tapahtuvaa epävirallista ja virallista kommunikaatiota ja ajatuksenvaihtoa. Epävirallisiksi keskusteluiksi voidaan mieltää kahvihuonekeskustelut ja virallisiksi taas palaverit, kokoukset ja yleiset työhön vaikuttavat tiedot-

teet. Sisäisen viestinnän toimivuus on jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla. ”Sisäisen viestinnän tavoitteet voidaan karkeasti jakaa kolmeen osaan: tiedonkulku, vuorovaikutus ja sitoutuminen” (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen 2009, 106). Sisäisen viestintä on tärkeää liiketoiminnan kannalta, ideaalisti hyvää sisäistä viestintää voi kuvailla toimivaksi, tehokkaaksi ja nopeaksi. Sisäisen viestinnän toimiessa voidaan varmistaa, että kaikki tärkeä tieto on helposti saatavilla ja etsittävässä.

Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen ja Ollikainen (2009, 7) ovat tulkinneet yritysviestinnän tapahtuvan yrityksessä jatkuvasti ja kaikkialla: teksteinä, puheena, henkilökohtaisesti ja viestinnän välityksellä ja erilaisissa verkostoissa. Viestintää ei tapahdu vain yrityksen sisällä, sillä on vaikutus myös yrityksen ulkopuolisiin tekijöihin. Viestintä liittyy työntekijät yhteen ja yrityksen ulkopuoliset toiminnot ympäristöön: ihmisiin, asioihin, tapahtumiin, muihin järjestöihin ja yrityksiin. Åbergin (2000, 27) mukaan viestintää voidaan tarkastella eräänlaisena toimintona, jossa on alku ja loppu. Toiminto voidaan jakaa eri osiin, kuten lähettäjään, vastaanottajaan, sanomaan, informaatioon ja kanavaan. Prosessikoulukunnan mukaisesti viestintä nähdään usein lineaarisena tapahtumana, viesti lähtee lähettäjäpisteestä A ja päättyy vastaanottajapisteeseen B. Lähettäjä voi olla lähes mikä vain toimija kuten ihminen, media, yritys tai järjestö. Sama sääntö pätee myös vastaanottajaryhmään, se voi olla suurikin ihmisryhmä, yksityinen henkilö tai toinen yritys.

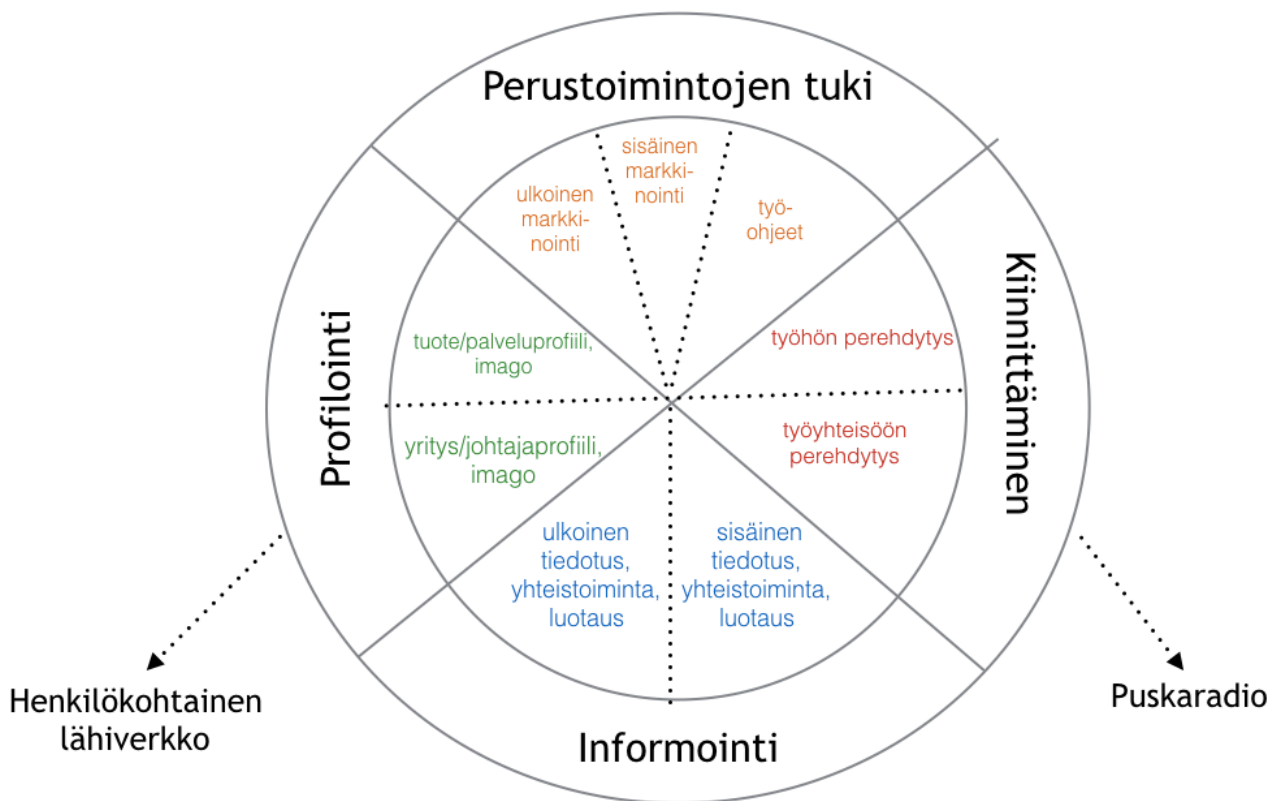
Puhuttaessa yrityksen sisäisestä viestinnästä voidaan ajatella sen olevan eräänlainen verkko. Viestintä työyhteisön sisällä riippuu yrityksen rakenteesta, koosta ja toimialasta, viestiminen yrityksessä A ei ole samanlaista kuin yrityksessä B. Etenkin kokoluokaltaan suuret yritykset laativat useimmiten viestintästrategian, mitä toimivalla viestinnällä halutaan saavuttaa? Useimmiten tavoitteeksi voidaan asettaa vaikkapa työntekijöiden sitouttaminen yritykseen, jotta työntekijöiden vaihtuvuusastetta saataisiin laskuun. Åbergin (1999, 31) mukaan oikeanlainen viestintä on oiva työkalu kytkeä työyhteisön tavoitteet ja jäsenten motivaatio toimivaksi kokonaisuudeksi.

Miksi työyhteisössä viestitään? Voiko toimivaa työyhteisöä olla ilman viestintää? Mitä yrityksen sisäinen viestintä pitää sisällään? Åbergin (1999, 32) viestinnän määritelmä on abstrakti. Viestintää voidaan lähestyä esittämällä itsellemme kysymyksiä, miksi työyhteisössä viestitään, mitkä ovat työyhteisön viestinnän funktiot? Åbergin (1985) kehittämässä pizzamallissa ilmenevät nämä viisi eri funktiota.

Organisaatioviestinnän funktiot ovat Åbergin ja kuvan 1 mukaan

1. Perustoimintojen tuki
2. Profilointi
3. (Sisäinen ja ulkoinen) informointi
4. Kiinnittäminen

5. Sosiaalinen vuorovaikutus



Kuva 1: Åbergin viestinnän pizzamalli (Åberg 2006, 98).

Perustoimintojen tukemisella tarkoitetaan viestintää palveluiden ja tuotteiden tuottamiseen ja niiden siirtämisellä asiakkaille. Tämä on yrityksen menestyksen kannalta yksi kriittisimmistä viestinnän muodoista. Ilman perustoimintojen tukemista yritys ei pysty suorittamaan perustehtäväänsä eikä mitkään hyvät ulkopuoliset suhteet voi yritystä pelastaa. Toisena funktiona esitetään työyhteisön profilointi, jolla tavoitellaan pitkäjänteistä yhteisö-, johtaja- tai palveluprofiilia. Kolmas funktio, eli sisäinen ja ulkoinen informointi tukee viestintää yrityksen sisällä sekä ulkopuolella. Viestinnän toimiminen molempiin suuntiin on tärkeä edellytys yrityksen menestymisen kannalta. Neljäntenä funktiona esitetään kiinnittäminen, eli viestinnän merkitystä yrityksen palveluksessa olevien työntekijöiden perehdyttämiseksi työyhteisöön ja työhön. Kiinnittäminen on taloudellisestakin näkökulmasta kannattavaa, sillä yritys voi säästää mahdollisissa rekrytointikuluissa luomalla pitkiä työuria talon sisällä. Näin uusille rekrytoinneille ei ole turhan usein tarvetta. Viidentenä funktiona sosiaalinen vuorovaikutus on työyhteisön jäsenille erittäin tärkeä yhteisöllinen asia. Ihmisellä on omat sosiaaliset tarpeet ja viestintästrategiassa tulee ottaa se tietyllä tapaa huomioon. Yrityksen on hankala suoraan valvoa sosiaalisen vuorovaikutuksen tapahtumista, sillä perustehtävien suorittamisen kannalta yritys saattaa myös rajoittaa viestinnän sääntöjä. Tätä voidaan kutsua puskaradioksi tai henkilökohtaiseksi lähiverkoksi. (Åberg 1999, 33).

2.3 Viestinnän soveltaminen koulukuntiin

Jotta tutkimus perustuu tieteellisiin faktoihin, käytetään kohdeyrityksen sisäisen viestinnän tutkimiseen todenmukaisia lähdemateriaaleja. Niin kuin monessa tieteenalassa, myös viestintään on kehittynyt aikojen saatossa eri ajatusmalleihin pohjautuvia koulukuntia. Tässä tutkimuksessa esitetään kolme Åbergin esittämää viestinnän koulukuntaa, joista muutama toteutuu GoExcellentin viestintäkulttuurissa. Jotta koulukuntien perimmäinen ajatus tulee mahdollisimman monipuolisesti esille, tutkimuksessa havainnollistetaan näitä skenaarioiden kautta. Osa näistä skenaarioista on tapahtunut GoExcellentillä. Ajan kuluessa ja viestinnän tutkimuksen kehittyessä on huomattu viestinnän jakautuvan tyypillisesti alla esitettäviin koulukuntiin. Viestintä käsitteenä ja aiheena on monitulkintainen, sen takia ihmiset ajattelevat siitä eri tavoin. Tässä esittelemme kohdeyrityksen kannalta tärkeimmät koulukunnat.

Skenaario 1. On maanantai-aamu, työyhteisössä on rauhallista ja hiljaista. Kaksi työkaveria puhuvat keskenään uudesta palkkaussmallista, pohtien neutraalisti sen käyttöönottoa. Tästä asiasta ollaan mainittu esimiehen toimesta sähköpostilla kaksi viikkoa sitten, kumpikaan ei ollut tilanteen tapahtuessa päätteen äärellä tarkastamassa asiaa. Esimies kuulee keskustelun ja ärähtää työkaveruksille olettaen, ettei hänen sähköposteja olla luettu. Skenaariossa esiintyy tyypillinen prosessikoulukunnan ajatus, jossa esimies olettaa kaikkien viestien tavoittavan sataprosenttisesti kaikki vastaanottajat.

Prosessikoulukunta on viestinnän malleista virallisin, useimmiten esimerkiksi viranomaisviestinnässä toteutetaan viestintää prosessikoulukunnan näkökulmasta. Viestintämallilla tarkoitetaan tapahtumaa, jossa ilmiö nähdään eri tavalla suhteutettuna toiseen. Prosessikoulukunta perinteisesti tutkii sanomien siirtoa ja niihin liittyviä vastauksia. Viestin sisällöllä ei ole prosessin kannalta merkitystä. Prosessikoulukuntaa voidaan kutsua myös tavanomaisemmalla nimellä läakeruiskumalliksi, jossa viesti lähetetään vastaanottajalle olettaen viestin kulkeutumisen ruusuisesti vastaanottajan korviin. Juholinin teoksen (36, 2009) mukaan Åberg kritisoi prosessikoulukunnan ajatusta, viestintä ei ole hänen mukaansa niin yksinkertaista kun prosessikoulukunta sen väittää olevan. Viestinnässä tulee ottaa ulkopuoliset tekijät ja häiriöt huomioon, kuten kohteiden vaihtelevaisuus vastaanottavaisuudessa ja mahdolliset katkokset viestin kulkiessa kohteeseen. Eräänlainen katkos voi olla vaikkapa sähköpostissa, jossa vastaanottajan sähköpostin IMAP- tai POP -palvelin on kirjattu väärin. Silloin saapuneet viestit ei kulkeudu.

Ihmiset ovat erilaisia ja ottavat nykyaikana jatkuvasti vastaan tietoa eri kohteista. Jotkut sisäistävät lähetetyn viestin nopeammin kuin toiset. Jos viesti on sisällöllisesti ja esitykseltään tylsä, viesti saattaa jäädä noteeraamatta kiireisessä työympäristössä. Viestintätapoja tulee siis miettiä, kohdeyritys GoExcellentillä käytetään paljon sähköpostia ja kasvatusten tapahtuvaa viestintää, voisiko viestinnän kehittämiseen keksiä muitakin ratkaisuja?

Skenaario 2. Esimies ilmoittaa, että työyhteisöön otetaan lähitulevaisuudessa käyttöön varhaisen puuttumisen malli. Mallilla halutaan puuttua huonovointisuuteen, jotta jokaisella olisi työpaikalla hyvä olla. Ensireaktio työyhteisön jäseniltä on muutosvastarinta, he kritisivat mallia pitäen sitä ”toisen asioihin puuttumisena”. Ajatuksena käyttöönotettava malli on hyvä, pahoinvointiin halutaan kiinnittää huomiota. Työyhteisön jäsenet hyväksyvät uuden mallin vastaan muutosvastarinnan jälkeen ja alkavat aktiivisemmin pohtimaan omaa ja työkavereiden hyvinvointia.

Semioottinen, eli merkityskoulukunta poikkeaa prosessikoulukunnan mentaliteetista vahvasti, fokus prosessin tutkimisessa on sanomassa ja ihmisissä. Peruskysymyksenä on, miten sanomat, eli tekstit ja ihmiset toimivat vuorovaikutuksessa tuottaakseen merkitystä? Prosessiin ei kuulu vain lähettäminen kohteesta kohteelle, mukana on prosessin yhdistämistä sisältöjen, tarkoitusperien ja tavoitteiden kesken (Juholin 2009, 36).

Skenaario 3. Työyhteisössä päätetään aloittaa joka viikko palaverilla, jossa vapaasti kerrotaan omat kuulumiset ja pohditaan tulevaa työviikkoa, mitä tavoitteita ja tehtäviä siihen kuuluu. Esimiehen tavoitteena on pitää tämä hetki kiireettömänä, parantaa yhteishenkeä ja ilmapiiriä. Työyhteisön jäsenten osallistuessa palaveriin, ajatellaan sitoutumisen kannalta täyden fokuksen keskittyvän työviikon suunnitteluun. Merkityksellisesti palaverin päätehtävä on todellisuudessa aivan eri, tavoitteena on aloittaa uusi viikko kiireettömästi kuulumiset vaihtaen.

Rituaali- ja yhteisöllisyyskoulukunta on työympäristöön ideaalein koulukunta, jota yrityksessä voidaan toteuttaa. Rituaali- ja yhteisöllisyyskoulukunta korostaa yhdessä tekemisen ja olemisen merkitystä. Ilmapiiriin, viihtyvyyden ja yhteishengen nimissä tämä koulukunta toimii oikein toteutettuna työyhteisössä. Tässä koulukunnassa viestin ja ajatuksen ajatellaan saavan uusia merkityksiä, kun se jaetaan yhteisön kesken esimerkiksi osallistumalla tilaisuuteen tai tapahtumaan tai toimimalla työtiimissä yhdessä. Koulukunnan toteutumiseksi tarvitaan yhteinen asia, johon jokainen jäsen sitoutuu. Tämä koulukunta on ihanteellinen, mutta harvoin suurissa organisaatioissa sataprosenttisesti toimiva (Juholin 36, 2009).

3 Viestintä GoExcellentillä

Vuorovaikutus ja kommunikaatio yrityksessä ovat muuttuneet laajalti uusien viestintämenetelmien myötä. Matkatessamme historiassa taaksepäin, vielä 1900-luvun alussa oli hyvin tyypillistä, että suurten organisaatioiden ja yritysten johtajat johtivat liiketoimintaansa pelkästään puhelimien avulla. Nykyään lähes jokaisella työntekijällä on yrityksen puolesta tarjottu puhelin ja mahdollisesti myös muuta älylaitetta tekemään mahdolliseksi tehokkaan työskentelyn. Juholinin mukaan (2008, 22-23) yhteisöviestinnän juuret pohjautuvat jo humanismin rantautumiseen

Suomessa 1500-luvulla, parempaan tietoisuuteen sitä tuotiin industrialismin jälkeen, Suomessa herätys tapahtui 1900-luvulla.

GoExcellentin viestintästrategiaan liittyvät avoimuus, rehellisyys ja sitouttaminen. GoExcellentille on muiden kokoluokaltaan suurten yritysten tavoin tavoitteena luoda talon sisällä pitkiä työuria ja pitää osaaminen yrityksen sisällä. Avoimuus ja rehellisyys ovat tärkeitä elementtejä sisäisen viestinnän toimivuuden kannalta, tietoa pimittämällä syntyy puskaradioita ja huhuja. Jotta viestintä on yrityksen sisällä tehokasta, tarjoaa GoExcellent työntekijöilleen erilaisia viestintäkanavia. Viestintäkanaviin liittyvät valintapäätökset perustuvat pitkälti siihen, mitä työntekijä itse tarvitsee. Esimerkkinä palveluneuvoja ja hänen esimiehensä, jolloin todennäköisesti ongelmatilanteen raportointi tapahtuu suoraan palveluneuvojalta esimiehelle. Kun esimies kokee työssään ongelman, tarvitsee hän mahdollisesti ulkopuolista apua toimeksiannolta, ylemmältä johtajalta tai IT-tuesta. Tästä syystä on perusteltua, että esimiehet saavat yrityksen kautta viestintävälineeksi työpuhelimien, jota palveluneuvoja ei juuri omassa työssään tarvitse.

GoExcellentillä on tapahtunut hiljattain viestinnällinen muutos. Ennen yrityksessä käytettiin viestintäkanavana pääosin sähköpostia, Lync -pikaviestintäsovellusta tai kasvokkain tapahtuvaa kommunikointia. Viimeisimpänä viestintäalustana GoExcellentiin on tullut yrityksille suunniteltu sosiaalinen verkkoyhteisö Yammer, joka muistuttaa vahvasti tunnettua yhteisöpalvelu Facebookia. Ennen Yammeria GoExcellentissä on ollut havaittavissa viestinnällistä rakoilua toimeksiantojen välillä ja hyvin yleistä on ollut, että työntekijät eri toimeksiannoista eivät välttämättä edes tunnista toisiaan vaikka työskentelevätkin fyysisesti samassa rakennuksessa. Yammer tuo GoExcellentin yhteen, jolloin toimeksiantojakoja ei niinkään ole.

Uusien tapojen ja menetelmien tuominen yritykseen ei aina ole aluksi koko henkilökunnan mieleen. Asiasta riippumatta usein uudet tavat ja mallit tuntuvat aluksi vierailta, mutta kehitystä ei voi tapahtua ilman uudistuksia. Yammerin käyttöä ja suosiota tutkitaan kyselylomakkeella, joka avataan tutkimustulosten analysointivaiheessa.

3.1 Viestintäkanavat

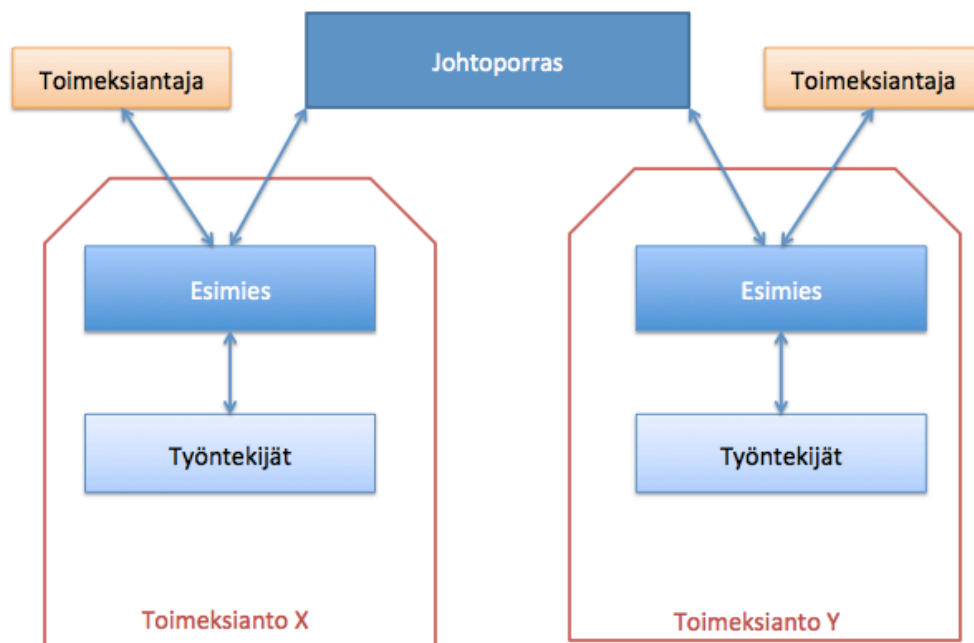
GoExcellent on raivannut tiensä pohjoismaiden yhdeksi suurimmaksi alansa yrityksistä, mutta viestinnän osa-alueista löytyy kehitystarpeita. Tärkeät asiat jäävät joskus pimentoon suurelta osalta henkilökuntaa, minkä takia viestintää on syytä tarkastella ja tarpeen vaatiessa kehittää.

Opinnäytetyön kohdeyritys GoExcellent tarjoaa viestinnän teknillisestä näkökulmasta jokaiselle työntekijälle mahdollisuuden päästä internetiin oman työpisteensä kautta, yrityksen tarjoamat puhelimet ovat useimmiten vain esimiesten ja vastaavien, eli super usereiden käytössä. Rivi-työntekijällä on GoExcellentillä käytössä oman työpisteensä tietokone, joka tarjoaa pääsyn

monille viestinnän alustoille. Muun muassa GoExcellentin Intranet, Lync, Yammer ja sähköposti perustuvat internetiin, joiden avulla päätoiminen viestiminen yrityksen sisällä tapahtuu. Tutkimuksessa pohditaan nykyisten viestintäkanavien käyttöä ja perehdytään tarkemmin kehitystä vaativiin osa-alueisiin.

3.2 Viestinnän kulku

Alla oleva kuva ilmentää GoExcellentin perinteisen organisaatioviestinnän kaavion ja sen tyypillisen kulun. Kuvassa kaksipäiset nuolet ilmentävät, kenelle viestintää useimmiten tapahtuu. GoExcellentin liikeidea perustuu asiakaspalvelun ulkoistamiseen. Ulkoistaminen on ollut 2000-luvun alusta lähtien nouseva trendi, etenkin suurille yritykselle tulee halvemmaksi ulkoistaa asiakaspalvelu kuin toteuttaa ja varata resursseja siihen itse. Yrityksessä on siis monia asiakasyrityksiä eli toimeksiantoja. Toimeksiannot koosta riippuen toimeksiannossa työskentelevät jäsenet jakautuvat tiimeihin. Havainnollistavassa kuvassa on kuvattu toimeksianto X ja Y:tä, joissa on yksi tiimi molemmissa. Toimeksiannoissa voi olla enemmän kuin yksi esimies, mutta kuvassa on havainnollistettu viestintää yhdellä esimiehellä. Esimies usein viestii niin toimeksiantajalle, johtoportaan kuin työntekijöille, joten viestinnän toimivuudessa esimiehet ovat suuressa vastuussa. Työntekijät viestivät esimiehille ja toisilleen ja johtoporras usein esimiehelle.



Kuva 2: Tyypillisesti tapahtuvaa viestintää GoExcellentillä.

4 Tutkimus

Tutkimusotteet voidaan jakaa karkeasti kahteen eri luokkaan, eli kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Kanasen mukaan (2011, 12) tutkittava kohde vaikuttaa vahvasti siihen, kumpaa menetelmää tutkimuksessa tulisi käyttää. Useimmiten, jos ilmiö on uusi ja siitä ei ole aikaisempaa tutkimustietoa, tulisi käyttää kvalitatiivista menetelmää. Tämän opinnäytetyön aihe on sisäisen viestinnän kehittäminen, aiheesta löytyy jo vuosikymmenten takaa aikaisempia tutkimuksia ja materiaalia. Tästä syystä tämä opinnäytetyö tehdään kvantitatiivisella, eli määrällisellä tutkimusotteella.

Kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimusmenetelmä valittiin jo alussa tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi. Tavoitteena on kehittää koko henkilökunnan ja yrityksen sisäistä viestintää jo olemassa olevasta aiheesta, jolloin kvantitatiivinen tutkimus on hyvä tapa lähestyä aihetta. Kysymyslomakkeeseen potentiaalisia vastaajia on myös paljon, minkä johdosta kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä sopeutuu luonnollisesti opinnäytetyön luonteeseen (Kananen 2011, 12). Tyypillisesti kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään kyselylomaketta, jota hyödynnetään myös tässä opinnäytetyössä. Tavoitteena on kehittää koko henkilökunnan ja yrityksen sisäistä viestintää jo olemassa olevasta aiheesta.

4.1 Tutkimusaineiston keruu

Tutkimusaineiston keruu, eli toteutus tapahtuu kyselylomakkeella. Kyselylomake on mahdollista toteuttaa monin eri tavoin, joten kyselylomakkeen laatimiseen käytetään apuna eri lähdemateriaaleja. Kyselylomakkeesta pyritään luomaan mahdollisimman monipuolinen ja tehokas. Tutkimusaineiston tavoite on kartoittaa henkilökunnan mielipide nykyviestinnän tasosta monipuolisesti. Osmo A. Wiion tulkinnat viestinnästä teoksessa *Johdatus viestintään*, oma työkokemus yrityksessä sekä Juholinin ajatukset teoksessa *Communicare!* inspiroivat haastattelulomakkeen laatimisessa. Kaavakkeen lopussa käytetään avointa laatikkoa, johon vastaaja saa myös kirjoittaa omia ajatuksia ja näkemyksiä. (Kananen, 2011, 31.)

Lomakkeen kysymyksistä on pyritty tekemään mahdollisimman tulkinnanvarattomia ja selkeitä. Koko henkilökunnan tulee ymmärtää kysymyksen merkitys ja päätellä itselleen lähin vastaus, jolloin kyselylomakkeen vastaukset ovat mahdollisimman todenmukaisia. Kyselylomakkeessa on alle 20 kysymystä, joista halutaan luoda tehokkaita ja tulkinnanvarattomia. Kysymyslomakkeessa vastausvaihtoehtoina esitetään usein aina, lähes aina, harvoin, ei juuri koskaan. Parillisella vastausvaihtoehtomäärällä vastaajan on päätettävä, vastaako hän negatiivisesti vai positiivisesti. Näin suljetaan pois vaihtoehto, jossa voitaisiin valita ”kultainen keskitie”, vastaus ei ole siis kumpaakaan mieltä.

4.2 Kvantitatiivinen tutkimus

”Kvantitatiivinen tutkimus voidaan nähdä prosessina, joka viedään läpi vaihe vaiheelta. Määrällistä tutkimusta on joskus verrattu junaan, joka lähtee asemalta ja kulkee ennalta määriteltä reittiä pitkin perille määräasemalle. Jos jokin vaihe ei onnistu, on palattava lähtöasemalle” (Kananen 2011, 20). Tässä Jorma Kananen kiteyttää teoksessaan Kvantti kvantitatiivisen tutkimusprosessin perusolemuksen, miten se tyypillisesti etenee. Jokainen prosessin vaihe vaikuttaa seuraavaan vaiheeseen, prosessin aloitus tapahtuu tyypillisesti määrittelemällä tutkimusongelman. Ilman tutkimusongelmaa kvantitatiivista tutkimusta on mahdoton tehdä. Tähän opinnäytetyöhön sovellettuna tiedämme valmiiksi GoExcellentin viestinnän nykyisen tilanteen, tiedämme yleisimmin käytetyt viestintäkanavat ja kyselylomakkein vastaanotamme tietoa kyseisten menetelmien tyytyväisyyteen. Kyselylomakkeella pyritään ratkaisemaan itse tutkimusongelma, jolloin saadaan esiymmärrys aiheesta.

Opinnäytetyön otanta kootaan Helsingin konttorissa Munkkiniemessä. Yleensä kvantitatiivinen tutkimusprosessi kulkee otannan suhteen alla olevan kaavion mukaisesti, jolloin otanta tässä projektissa haetaan Helsingin konttorin henkilökunnasta. Kananen mukaan (2011, 65) otannan ensimmäinen ja myös kaavion kriittisin prosessin vaihe (määrittele populaatio) vastaa ensisijaisesti kysymykseen ketä tutkitaan, tutkimus kohdistuu tässä opinnäytetyössä Helsingin konttorin henkilökuntaan.



Kuva 3: Otannan vaiheet

Kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimusmenetelmä valittiin jo alussa tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi. Valinta tämän tutkimusmenetelmän valintaan perustuu tavoitteeseen kehittää koko henkilökunnan ja yrityksen sisäistä viestintää. Kysymyslomakkeeseen potentiaalisia vastaajia on myös paljon, minkä johdosta kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä sopeutuu luonnollisesti (Kananen 2011, 12). Tyypillisesti kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään kyselylomaketta, jota myös käytetään tässä opinnäytetyössä.

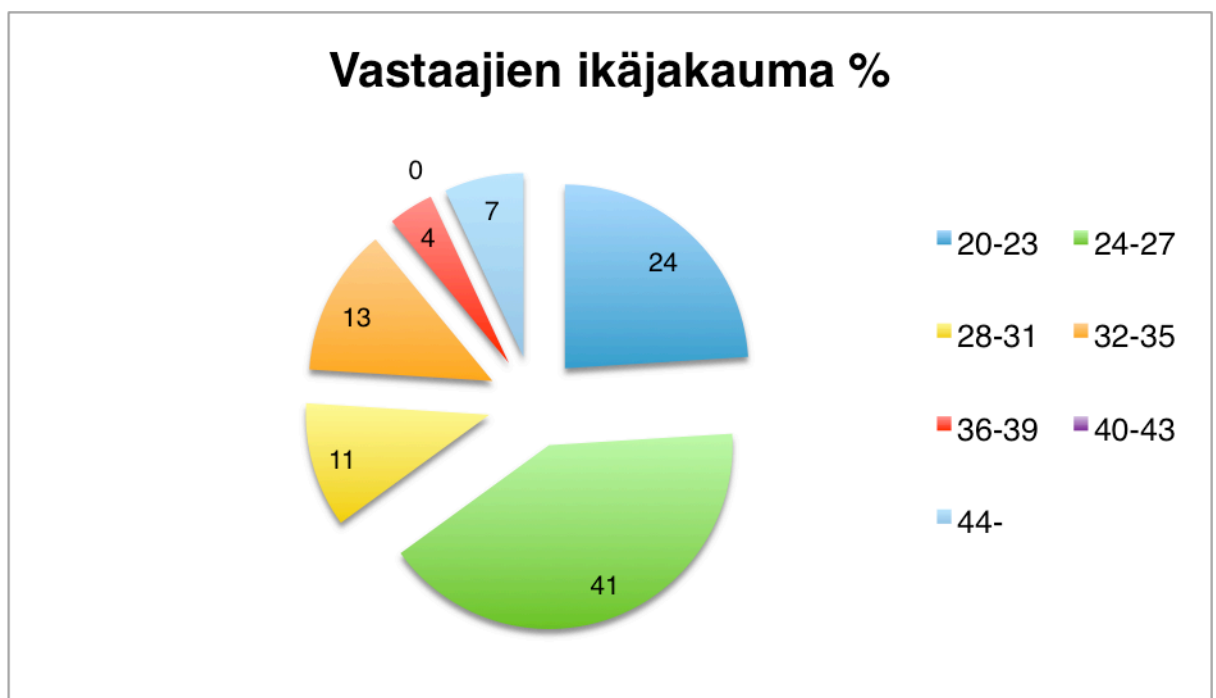
5 Tutkimustulokset

Tutkimustulokset on esitelty graafisin kuvioin, jolloin analysointi on helppoa. Vastauksia kerääntyi lopulta odotettavasti alle sata, jonka johdosta analysointityökaluksi ollaan valittu Mic-

rosoft Excel. Yleisesti tutkimustulokset osoittivat, että suurin osa vastaajista oli kriittisimmiltä viestinnän osa-alueilla tyytyväisiä. Vastauslomakkeen kysymykset pitävät paljon sisällään 'Lähes aina' -vastauksia, joka on toiseksi paras kaikista neljästä vaihtoehdosta. Poikkeuksiakin oli, kuten esimerkiksi kysymyksessä 13 ja 14, jossa henkilökunta oli vastasi eniten 'Aina'.

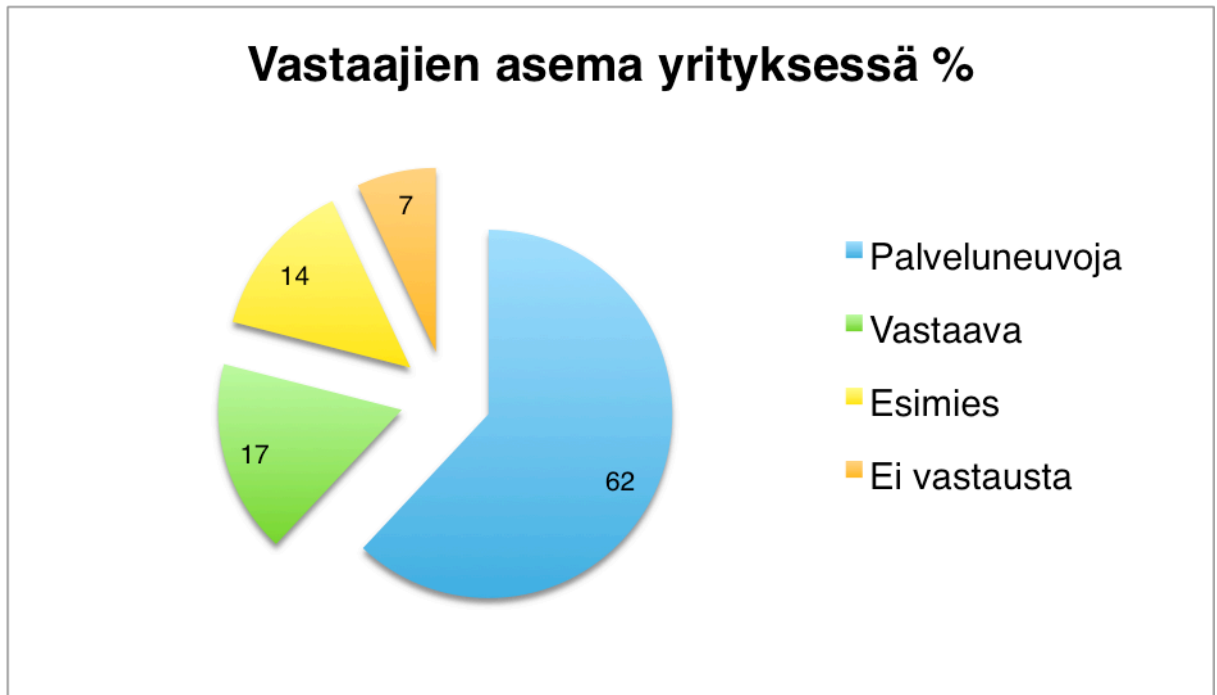
5.1 Vastaajien taustatiedot

Kuvassa 4 esitellään kyselylomakkeeseen vastanneiden ikäjakauma.. Kyselylomakkeessa käytettiin ikää eräänä taustamuuttujana. GoExcellentin Helsingin toimipisteen työntekijät ovat 24-27 vuotta vanhoja, työyhteisö koostuu pitkälti nuorista jäsenistä. 41% vastaajista kuuluu tähän ikäryhmään kuvan 3 mukaisesti.



Kuva 4: Vastaajien ikäjakauma

Kuvassa 5 tutkitaan vastaajien asemaa yrityksessä. 41 vastaajaa, eli suurin osa lukeutui palveluneuvojan asemaan, seuraavaksi suurin osa, eli 11 vastaajaa toimivat yrityksessä vastaavina ja loput esimiesasemassa. Neljä vastaajaa ei antanut vastausta tähän kysymykseen. Vastaukset ovat totuudenmukaisia ja mukailevat todellista tilannetta Helsingin toimipisteellä.



Kuva 5: Vastaajien asema yrityksessä

5.2 Ongelmatilanteet työtilanteissa

Asemasta riippumatta jokainen kokee työssään erilaisia ongelmatilanteita. Ongelmatilanteet voivat eskaloiduttuaan seisauttaa tuotannon, jolloin kyseessä on taloudellisesti kriittinen tilanne. Ongelmatilanteet voivat johtua esimerkiksi osaamisen puutteesta tai teknisistä ongelmista. Kuva 6 esittää GoExcellentin työyhteisön jäsenten mielipiteen, kuinka usein näihin tilanteisiin saadaan apua.



Kuva 6: Saadaanko ongelmatilanteisiin apua?

Ongelmatilanteen kohdatessa siihen pyritään luonnollisesti hakemaan apua. Tilanteesta riippuen apua tarvitaan eri kohteilta, kuten kuvassa esitettynä lähiesimieheltä, työkaverilta, toimeksiantajalta tai HR:ltä. Kuvan 7 mukaan vastaajat hakevat apua ensisijaisesti lähiesimieheltä.



Kuva 7: Kenen puoleen ongelmatilanteessa käännytään?

Ongelmatilanteita ratkaistaan työyhteisöissä monin eri tavoin. Ongelman luonteesta riippuen nopein ratkaisu löytyy kasvokkain, sähköpostitse tai Lyncillä. Lync on reaaliaikainen pikaviestinsovellus, silti kuvan 8 mukaan edelleen sähköposti ja kasvokkain tapahtuva viestiminen ovat vastaajien mielestä suosituimmat yhteisöviestinnän välineet GoExcellentillä.



Kuva 8: Suosituin viestintäkanava ongelmanratkaisuun

Operatiivinen työviestintä on viestintää, jota työyhteisön jäsenet tarvitsevat hoitaakseen työnsä. Operatiivinen työviestintä voidaan luokitella viralliseksi viestinnäksi, minkä toteutuessa oikein jokainen työyhteisön jäsen saa apua kokemiinsa ongelmatilanteisiin ja haasteisiin. Åbergin (1999, 112) mukaan tärkein suora yhteydenpidon kanava on oma esimies ja hänen työohjeensa. Operatiivista viestintää voi tapahtua eri viestintäkanavia pitkin, kuten sähköisesti tai kasvokkain tapahtuen. Esimerkiksi sähköisestä viestinnästä puhuttaessa hyvin yleinen tapa on lähettää tietoisukuja sähköpostitse, jolloin kaikki halutut vastaanottajat saavat tietosisällön nopeasti ja tehokkaasti. Kuvat 6-8 kuvastavat vastaajien mielipiteitä ongelmallisista työtilanteista, kuinka niihin saadaan apua. Tulokset olivat tällä osa-alueella hyviä. Kuvassa 7 kartoitetaan viestintämenetelmien ja työyhteisön tehokkuutta, saadaanko työhön liittyviin ongelmiin ratkaisu. Suurin osa vastasi ”Lähes aina”, mikä viestii toimivasta operatiivisesta viestinnästä. Kysymys kuitenkin kuuluu, miksei apua koeta saavan aina sitä tarvittaessa? Ja miksi vastauksia löytyi kuitenkin ”Harvoin”- ja ”En juuri koskaan” -vaihtoehtoista? Vapaaseen kenttään syitä oltiin listattu. Työyhteisön jäsenet kokevat, että esimerkiksi sähköpostitse tai pikaviestintäsovellus Lynciin esitettyihin kysymyksiin ei aina tule vastausta ja välillä tarvitsema kohde ei ole paikan päällä toimistolla.

lhanteellisessa tilanteessa viestintäkanava toimii aina niin, että viesti lähtee halutussa ajassa vastaanottajalle, joka vastaanottaa viestin täydellisesti sellaisenaan kun sen on tarkoitettu. Wiion (1989) teorian mukaan näin ei kuitenkaan aina ole, viestintäkanaviin liittyvät häiriöt on jaettu neljään luokkaan. Kyseessä on este, kun sanoma ei liiku ollenkaan. Este on ulkoinen häiriö, kuten kirjeen postittaminen väärään osoitteeseen. Kohinatilanteessa viestiin sekoittuu ulkoisesta tekijästä johtuvia sanomia tai häiriöitä. Esimerkki kohinatilanteesta on kahden henkilön puhelinkeskustelu, jossa verkko häiriintyy ja yhteys pätkee. Kato tilanteesta voimme puhua silloin, kuin sanoma kulkeutuu lähettäjältä vastaanottajalle mutta osa sanomasta häipyy häiriöiden vuoksi. Esimerkiksi jos työpaikalla esimies pitää tiedotustilaisuutta ja yksi vastaanottajista on hyvin huonokuuloinen, ilman tämän erityistä huomioonottamista viestin sisältö jää häneltä kuulematta. Vääristymästä voi puhua, kun sanoma tai viesti tulkitaan väärin. Tällaisen tilanteen voivat aiheuttaa vastaanottajan ja lähettäjän erilaiset arvot, asenteet ja tarpeet.

Åbergin (1999, 104) mukaan tehokkaat ja menestyneet johtajat osaavat hyödyntää viestintäkanavia johtamisen tukemiseksi ja valita eri tilanteisiin oikeat viestinnän kanavat. Yksinkertaisesti Åbergin esimerkki toimii hyvin seuraavassa skenaariossa. Esimiehen tulee kertoa 20 hengen tiimille uudesta toimintatavasta järjestelmään liittyen. Muutos on hyvin neutraali, se tulee vaikuttamaan kaikkiin työntekijöihin samalla tavalla, uhkaa eriarvoistumiseen tai epäreiluuteen työntekijöiden kesken ei ole. Mitä viestintäkanavaa esimies voi tässä tilanteessa käyttää? Jokaiselle erikseen kasvokkain kertominen on hyvin aikaa vievää ja tehotonta. Pelkällä sähköpostilla ilmaisu voidaan kokea kylmänä tapana lähestyä. Välimuotona näistä kahdesta voidaan pitää esimerkiksi tiimin sisällä järjestettävää palaveria, jossa halukkaat saavat vapaasti kysyä kysymyksiä aiheeseen liittyen. Kuvassa 7 moni vastaaja oli sitä mieltä, että lähiesimies auttaa parhaiten ongelmatilanteissa. Myös työkavereiden puoleen käännetään usein. Lähiesimiehellä on siis suuri vastuu työn sujuvuudesta ja tehokkuudesta. Verraten kysymyksiä 6 ja 7, voiko olla, että lähiesimiehellä ei riitä aika ja resurssit vastata kaikkiin ongelmatilanteisiin omassa tiimissä? Näihin kysymyksiin voi vastata katsomalla tilannetta esimiehen perspektiivistä. Oikean viestintäkanavan käyttö luo tehokkuutta.

Suurin osa työyhteisön jäsenistä kokee yhä edelleen, että ongelmatilanteiden ratkaiseminen tapahtuu mieluisimmin kasvokkain. GoExcellent on kokoluokaltaan suuri yritys, kasvokkain tapahtuva ongelmanratkaisu vie aikaa, apu lähdetään etsimään jalkaisin omalta työpisteeltä ja välttämättä sitä ei löydy. Sähköpostia käytetään myös paljon, mutta työhön liittyvien ongelmien luonne on usein kiireinen. Kasvotusten vastauksen saa nopeasti ja tehokkaimmin, mutta tämän ohi ei kuitenkaan ole ajanut reaaliaikainen pikaviestintäsovellus Lync. ”Muulla keinolla” - vastaukset olivat vähässä, ainoastaan kaksi henkilö valitsivat sen vastausvaihtoehdoksi. Vapaaseen kenttään he kertoivat, että apu löytyy parhaiten itse pätkäilemällä, mahdollisesti soittamalla yrityksen ulkopuolelle eli toimeksiannolle.

5.3 Viestintäkanavien soveltaminen työyhteisössä

GoExcellent on kokoluokaltaan suuri yritys, jossa tapahtuu usein erilaisia muutoksia. Muutokset saattavat olla hyvin pieniä, jotka eivät vaikuta normaaliin arkeen. Toisinaan muutokset ovat suurempia, jotka saavat aikaan muutosta monelle työyhteisön jäsenelle. Muutokset voivat olla esimerkiksi käytäntöjen muuttamista, itse perustyöhön liittyvä muutos tai vaikka uuden työntekijän rekrytoiminen tiimiin. Suurista muutoksista viestiminen on tyypillisesti esimiehen ja johdon vastuulla. Kuvan 9 ja 32 vastaajan mukaan työskentelyyn liittyvistä muutoksista saadaan tietää aina tarpeen tullen.



Kuva 9: Vastaajien näkemys viestinnän toimivuudesta

Tärkein viestintäkanava yrityksen sisällä tapahtuvaan viestimiseen on subjektiivinen käsite, suoraan verrannollinen ihmisten erilaisuuteen. Kuvassa 10 kysytään vastaajan henkilökohtaista mielipidettä tärkeimmästä viestintäkanavasta.



Kuva 10: Vastaajien mielestä tärkein viestintäkanava

Tiimin kesken järjestettäviä tapaamisia tapahtuu toimeksiantokohtaisesti noin muutaman kerran kuukaudessa. Hyvään tiimiin kuuluu suurena osana avoin ilmapiiri ja hyvä yhteishenki, tiimipalaverit toimivat usein näiden elementtien rakentavana tekijänä. Kuva 11 vastaa kysymykseen tiimipalaverien järjestämisestä.



Kuva 11: Vastaajien mielipide tiimikokouksien järjestämisestä

”Parhaimmillaan kehityskeskustelut ovat keino vaihtaa ajatuksia ja suunnata yksilön ja organisaation päämäärät keskinäiseen sopusointuun” (Juholin, 2009, 166). Kehityskeskusteluiden tavoite on tarjota työntekijälle mahdollisuus esittää mielipiteitä ja ajatuksia omasta työtehtävästään yrityksessä. Kuvassa 12 esitetään kysymys kehityskeskusteluiden järjestämisestä. 40 vastaajan mielestä kehityskeskusteluita järjestetään lähes aina tarpeeksi.



Kuva 12: Järjestetäänkö vastaajien mielestä kehityskeskusteluja tarpeeksi?

Kuvassa 13 tutkitaan vastaajien mielipidettä Yammerista, käytetäänkö sitä tarpeeksi vai ei. Toisin kuten sähköposti tai Lync, Yammer on melko uusi viestintäkanava GoExcellentillä. Yammer on työyhteisön sisäinen sosiaalinen media, jossa voi päivittää omaa tilaa, tykätä muiden julkaisuista, lisätä kuvia, seurata muita käyttäjiä ja järjestää tapahtumia. Yammer on todella monipuolinen verrattuna perinteisimpiin viestintämenetelmiin.



Kuva 13: Käytetäänkö Yammeria tarpeeksi viestinnässä?

Mistä tiimi koostuu? Åbergin (1999, 146) mukaan tiimi on eri osaamisaloilta ja eri puolilta yritystä koottu ryhmä. Eri vahvuuksien kohtaaminen tiimissä luo tehokkuutta, osaamista ja tietotaidon leviämistä. Tiimityön etuna pidetään sitä, että työmalli on nopea, ennakoiva ja jatkuvasti kehittyvä. Kun tiimi voi hyvin, työntekijät sitoutuvat yritykseen ja tekemäänsä työhön. Keskinäinen auttaminen ja tuki edellyttävät tiimissä vastavuoroisuutta ja luottamusta. Tiimin sisällä tapahtuvan viestintä tulee toimia vaivattomasti, toimivan viestinnän edellytyksenä on oikean viestintäkanavan käyttö oikeassa asiayhteydessä. Viestintäkanavina voi toimia sähköposti, kasvokkain tapahtuva keskustelu, tiimipalaverit tai vaikkapa Yammer. Kuten vastauksista näkee, kokouksia tiimin kesken koetaan olevan lähes aina tarpeeksi. Kukaan ei kuitenkaan vastannut 'Aina'. 'Ei koskaan' ja 'Harvoin' vastauksia on kuitenkin tullut yhteensä melkein puolet kokonaisvastausmäärästä, mikä kertoo tiimikeskeisten palaverien määrän olevan liian vähäinen. Aikaisemmin esitetyn Åbergin teorian mukaan tämä saattaa koitua yritykselle tappiolliseksi, sillä heikon tiimityöskentelyn seurauksena on usein heikko motivaatio ja sitoutuminen yritykseen. "Sitoutuminen syntyy parhaiten, kun henkilö saa itse vaikuttaa omaa työtään koskevaan suunnitteluun. Sitoutuminen on vähäisempää, jos hänelle määrätään töitä häntä kuulematta. Ryhmän tuki lisää sitoutuneisuutta" (Åberg 1999, 153). Åbergin (1999, 147) mukaan tärkeää on, että tiimin jäsenet ymmärtävät yrityksen vision, sillä tiimit usein suuntautuvat vision avulla. Työ-

yhteisön jäsenten on kyettävä toimimaan myös vaihtelevissa työolosuhteissa ja joustavuuden edellytyksenä pidetään toimivaa pikaryhmäviestintää. GoExcellentillä on käytössä pikaviestintäsovellus Lync, joka useimmiten toimiikin pikaryhmäviestintäkanavana. Lyncin lisäksi myös Yammer toimii hyvin tällaisena alustana, sillä sinne voi luoda tietyille henkilöille ja tiimeille omia ryhmiä.

Esimiehen tehtävänä on käydä alaisten kanssa palaute -eli kehityskeskusteluja säännöllisesti työhön ja urakehitykseen liittyen. Nämä keskustelut ovat ennalta suunniteltuja ja sovittuja. Kehityskeskustelut tulee aina dokumentoida, jotta seuraavassa keskustelussa voidaan arvioida niiden toteutumisen onnistuminen (Kortetjärvi-Niemi, Kuronen, Ollikainen 2009, 110). Kuvassa 12 kysytään vastaajien mielipidettä kehityskeskusteluiden järjestämisestä, onko niitä tarpeeksi vai liian vähän. Muutaman vastaajan mielestä kehityskeskusteluja esimiehen kanssa on aina tarpeeksi, mutta eniten vastauksia kaappasi 'Lähes aina'. 'Harvoin' ja 'Ei koskaan' vastauksia tuli yhteensä vajaa 20. Soveltaessamme tätä vastausta kuvassa 1 esitettyyn Åbergin pizzamalliin, voimme ajatella että ne 20 vastaajaa "Harvoin" ja "Ei koskaan" -vastauksiin ovat vaarassa jäädä sitoutumatta yritykseen. Työyhteisön tapoihin ja kulttuuriin perehdytys on esimiehen vastuulla ja sisäinen markkinointi myös urakehitykseen liittyvä aihe, josta usein puhutaan kehityskeskusteluissa. Kiinnittämisen- ja perustoimintojen tuki -funktiot Åbergin mallissa ei toteudu, jos kehityskeskusteluja esimiehen kanssa käydään vastaajan mielestä liian harvoin ei koskaan. Kiinnittämiseen kuuluu työyhteisöön perehdytys ja perustoimintojen tukeen sisäinen markkinointi.

GoExcellentin työympäristössä tehokkaimmiksi ja suosituimmiksi viestintäkanaviksi on valikoitunut kokoukset tiimin kanssa, kehityskeskustelut esimiehen kanssa ja Yammer. Teknologia on osa nykypäivän arkeamme ja uusien innovatiivisten viestintäkanavien tavoite on tehostaa viestintää yrityksen eri tasoilla. "Kun ihmiset käyttävät vapaa-ajallaan paljon viestintäteknologiaa ja erilaisia sovelluksia, sitä kautta tulee painetta myös yritysviestintään. Siksi uusien viestintäkanavien ja teknologioiden tuominen työelämään on luontevaa. Pitää lähteä liikkeelle sekä työelämän että ihmisten vaatimuksista, toimitusjohtaja Pia Jännes Viestintätoimisto Akvamaariini Porter Novellista kertoo." (Åhlgren 28, 2013). Yammer on työyhteisön sosiaalinen media, jossa voidaan jakaa työyhteisön kesken uutisia ja luoda erilaisia ryhmiä esimerkiksi eri toimik-siantojen kesken. Tällä uudella viestintäkanavalla on paljon yhteisiä piirteitä maailmalla tunnetun Facebookin kanssa ja Åhlgrenin tekstin mukaisesti Pia Jänneksen teoriaa voi soveltaa hyvin tähän esimerkkiin. Facebook on luonut yrityksille paineen ja tarpeen hankkia oma ammat-timainen sosiaalinen media osaksi työyhteisön viestintäkanavavalikoimaa. Kuvassa 13 Yammer keräsi hyvin tasaisesti vastauksia, kaikkiin vastausvaihtoehtoihin löytyi vastaajia. Kahdeksan vastaajan mielestä Yammeria ei käytetä tarpeeksi viestintävälineenä, mutta 17 vastaajaa puol-si 'Aina' -vastausvaihtoehdon puolesta. Åhlgrenin (29, 2013) mukaan hyvin hallittu sisäisen viestinnän suunnittelu lähtee yrityksen tarpeista. Tavoitteena on teknologian avulla yksinker-taistaa elämää, rakentaa yrityskulttuuria ja tehostaa toimintaa. Olennaista on muistaa, että

ihmiset haluavat informoida niin työpaikalla kuin vapaa-ajalla. Hyvässä viestinnän suunnittelussa tämä otetaan huomioon ja rakennetaan eri foorumeita eri tilanteisiin, milloin on viisainta käyttää sähköpostia, milloin Lyncia ja milloin Yammeria. Yrityksen tulee tehdä itselleen selkeäksi, mitä he haluavat ja tavoittelevat näillä viestintäkanavilla?

5.4 Esimiehen ja vastaajan välinen viestintä

”Hyvällä esimiehellä on usein hyvät tunnetaidot” (Liiketalous, 2015). Jokainen ihminen on yksilö omine mielipiteineen ja tunteineen, useimmiten toisilla kemiaat kohtaavat paremmin kuin toisilla. Ei ole tavatonta, että työyhteisöissä on kitkaa esimiehen ja työntekijän välillä. Vastaajilta kysyttiin, toimiiko viestintä omasta mielestä itsensä ja esimiehen välillä. Kuvassa 14 kysytään esimiehen ja vastaajan välisestä viestinnästä, toimiiko se vai ei.



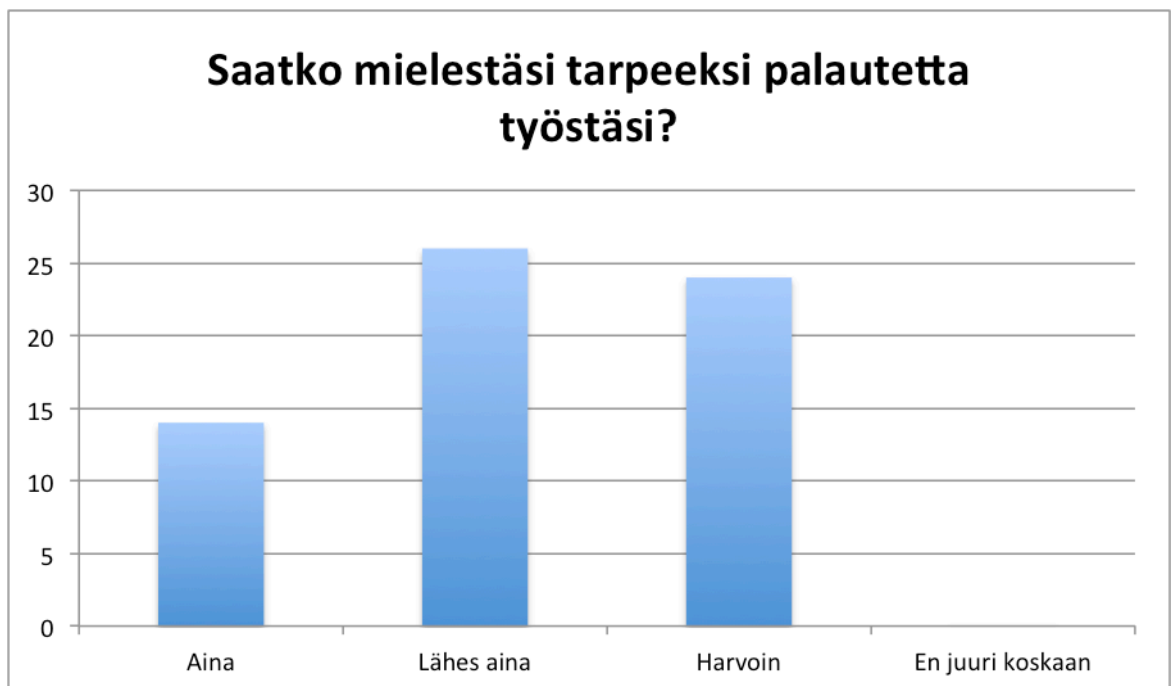
Kuva 14: Vastaajien mielipide viestinnän toimivuudesta esimiehen kanssa

Omasta työtilanteesta ja uranäkymästä keskustelu esimiehen kanssa tapahtuu usein kehityskeskusteluissa. Vastaajien mielestä omasta työtilanteesta kulkeutunut tieto on riittävää, hieman yli vastaajista saa mielestään tietoa työtilanteestaan lähes aina. Kuvaan 15 viitaten kaksi vastaajaa ajattelee, että omasta työtilanteesta ei jaeta tietoa juuri koskaan.



Kuva 15: Kuinka paljon työtilanteesta kerrotaan?

Palautteen vastaanottaminen on yksi tärkeimmistä kulmakivistä yksilön kehityksessä. Yksinkertaistettuna voidaan ajatella, jos palautetta ei ikinä vastaanota, kuinka voimme nähdä kehittämistä vaativat kohdat? Kuvassa 16 kysytään mielipidettä palautteen vastaanottamisesta ja palautetta vastaanotetaan harvoin 40 vastaajan mielestä.



Kuva 16: Kokeeko vastaajat saavansa tarpeeksi palautetta työstään?

Esimies on vastaajien mielestä useimmiten käytetty apu työn suorittamiseksi. Esimies usein tuntee työntekijän työn vahvalla kokemuksella, uudet ongelmatilanteet työntekijän näkökulmasta ovat esimiehelle jo entuudestaan tuttuja tilanteita. Esimiehen tehtävä on tukea työntekijän kasvua entistä osaavammaksi ja tehokkaammaksi työyhteisön jäseneksi. Kuvassa 17 kysytään mielipidettä oman esimiehen kykenevyydestä auttaa omassa työssä.



Kuva 17: Saavatko vastaajat tarpeeksi apua ja tietoa työnsä suorittamiseen?

Työpaikan yleinen ilmapiiri on usein näkymätön, tosin todella vaikuttava tekijä hyvinvointiin ja viihtyvyyteen. Työpaikan ilmapiirin tekevät ihmiset ja heidän ihmissuhteet toisiinsa. Ihanteellinen työilmapiiri innostaa usein työyhteisön jäseniä toimimaan yhdessä, kuten työpaikan kehittämisessä. Kuvan 18 mukaan 30 vastaajaa ajattelee, että työpaikan ilmapiiri on innostava työpaikan kehittämiseen.



Kuva 18: Kokevatko vastaajat mielenkiintoa työpaikkansa kehittämiseen?

Sisäisen viestinnän toimivuutta on aiemmin pidetty vahvasti henkilöstöhallintoon kuuluvana vastuualueena, mutta nykyään sisäinen viestintä nähdään laajasti jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla. Jokainen työyhteisön jäsen toimii jollakin tavalla viestinnän tuottajana, esimies- ja hallinnossa työskentelevien melkein tärkein johtamisen työkalu on sisäinen viestintä. Useiden tutkimuksien valossa sekä Suomessa että muuallakin maailmassa on todistettu, että tyytyväisyys omaan työtilanteeseen kulkee vahvasti käsi kädessä sisäisen viestinnän toimivuuden kanssa. Jos vastaaja on vahvasti epätyytyväinen sisäisen viestinnän toimivuuteen, usein oma motivaatio ja hyvinvointi työssäkin on heikkoa. Kortetjärvi-Nurmen, Kurosen ja Ollikaisen (2009, 106-107) mukaan viestintätyytyväisyys on sidoksissa erityisesti johtamistyyliin. Johtamistyyli ja esimiestaidot konkretisoituu esimiehen valmiudessa viestiä yrityksen suunnitelmien ja tavoitteiden mukaan sekä halusta kuunnella alaisia ja vastata heidän näkemyksiin. Johtamisosaamista koetellaan vahvasti myös niissä tilanteissa, missä asiat eivät ole menneet yrityksen suunnitelmien mukaisesti. Etenkin ikävistä muutoksista tiedottaminen ja keskusteleminen on monessa yrityksessä kompastuskivi, henkilöstö tietää jotain tapahtuvan, kukaan ei vain tiedetä mitä ja milloin. Kuvan 1 mukaan Åbergin pizzamallissa tämä on otollinen maaperä puskaradion syntymiselle, mitä johto haluaa hyvin vahvasti estää. Työtilanteen pimittäminen saa aikaan tietotyhjiön ja huhuja, jolloin kulkeutuva tieto saattaa usein olla liioiteltua ja väärää.

Kuvassa 15 pohditaan vastaajan näkökulmaa siihen, kuinka paljon hän saa mielestään tietoa omasta työtehtävästään. Kyseisessä kuvassa näkyy suhteellisen paljon ”Harvoin” -vastauksia, mikä osoittaa, että GoExcellentin työympäristö voi olla otollinen tällaisen puskaradiotoiminnan syntymiselle. Kuvassa 16 noin 24 vastaajaa oli sitä mieltä, että työstä saa harvoin tarpeeksi palautetta. Ilman palautetta työn merkitys tekijälleen kärsii ja tähän asiaan tulisi miettiä kehitys-

tä. Kuvat 15 ja 16 on osittain sidoksissaan toisiinsa, jos palaute omasta työstä ei kulje ja omasta työtilanteesta ei ole tarpeeksi tietoa, mihin se vie? Kortetjärvi-Nurmen, Kurosen ja Ollikaisen (2009, 108) mukaan tällainen tilanne kiristää työpaikan ilmapiiriä huomattavasti ja vähentää työmotivaatiota. Siksi on tärkeää huolehtia siitä, että tietotyhjiötä ei synny. Jos uutta kerrottavaa ei ole, sekin tulee kertoa henkilökunnalle, itsessään se on jo tieto. Vanha virkamies-tyyppinen ajatus siitä, että keskeneräisistä asioista ei voi kertoa on syytä unohtaa.

Kyselylomakkeen vastauksista löytyi myös yksi selkeä trendi liittyen vastaajien asemaan ja kuvaan 16. Suurin osa esimieheksi ja super useriksi ilmoittautuneista vastaajista koki saavansa tarpeeksi palautetta. Lähes kaikki vastaajat ”Harvoin” -vastausvaihtoehtoon päätyneistä olivat palveluneuvojia. Esimiehen ja super userin työnkuvaan liittyy vahvasti palautteen antaminen. Sitä saatetaan antaa monta kertaa päivässä eri henkilöille. Tässä asemassa oleville saattaa tulla tunne, että yrityksessä palautteenanto kyllä toimii ja ihmetellä, kuinka niin moni palveluneuvoja kokee saavansa vain harvoin palautetta. Matematiikalla tämä asia on helposti selitettävissä. Ajatellaan, että tiimissä on 30 henkeä, yksi esimies ja yksi super user. Normaaaleissa olosuhteissa esimies ja super user kerkeää antamaan yhteensä kymmenelle hengelle palautetta viikossa. Kuukaudessa kaikki kerkeävät saamaan yhden palautteen työstään, ja kymmenen palveluneuvojaa kaksi kertaa kuussa. Onko tämä riittävä? Tähän kysymykseen ei ole oikeaa vastausta. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma subjektiivinen tarve saada tietyn määräjain palautetta, joku toinen tykkää vain tehdä työtään ja saada välillä huikkauksen hyvästä työstä. Tästä voi päätellä, että ihmisten ollessa erilaisia on hyvän ja menestyneen esimiehen edellytyksenä ymmärtää alaistensa tarve saada palautetta, ymmärtää kuka sitä tarvitsee enemmän ja kuka vähemmän.

Kuvat 14 ja 17 kuvastavat vastaajan tyytyväisyyttä viestintään esimiehen ja itsensä välillä. Tutkimuksissa on osoitettu, että omaa esimiestä pidetään tärkeimpänä tiedonlähteenä. Alaiset pitivät esimieheltä vastaanotettavaa tietoa tärkeänä ja esimiehen tehtävänä on suhteuttaa tiedot omaan tiimiin ja kertoa, mitä tiedot tiimin kannalta merkitsevät. Esimiehen viestintätaidot joutuvat koetukselle, kun joudutaan ottamaan ikäviä asioita esille. Jotta puskaradioita ei syntyisi, olisi tärkeä muistaa rehellisyys, avoimuus ja empaattinen asenne. Vaikeista asioista esimiehen tulee keskustella kahden kesken (Kortetjärvi-Niemi, Kuronen, Ollikainen 2009, 111). Vastaajat olivat lähes aina sitä mieltä, että kommunikointi esimiehen välillä toimii hyvin. Kuvassa 17 suurimman vastausmäärän sai ”Aina”, eli esimieheltä koetaan saavan aina tarvittaessa apua ja tukea työn suorittamiseen. Vastaukset näihin kysymyksiin olivat kiitettäviä.

Vastausten perusteella GoExcellentin työntekijät saavat tarvittaessa apua ja työpaikan ilmapiiri innostaa työyhteisön kehittämiseen. 58 vastaajaa oli sitä mieltä, että ilmapiiri työssä on innostava. 40 vastanneista olivat sitä mieltä, että apua esimieheltä sai aina tarvittaessa. Esimiehet ovat kykeneväisiä auttamaan työssä ilmenevien ongelmien ratkaisuun, mutta aikaisemmin esitettyihin kaavioihin viitaten viestinnän toimivuudessa kuitenkin koetaan hankaluuksia.

6 Kehittämisideat

Kehittämisideat kartoitetaan tutkimuksessa vastausten perusteella. Kehitystä vaativiin kohtiin pureudutaan ja ehdotetaan ideoita ja ratkaisuja. Ideat syntyvät faktaan, eli vastaustuloksiin perustuen ja sen lisäksi omaan kokemukseen yrityksessä. Parhaita menettelytapoja ollaan haettu myös lähdemateriaaleista. Kohdeyritys GoExcellent elää jatkuvasti muutoksessa, toimeksiannot vaativat kohdeyritykseltä tiettyjä toimintatapoja ja malleja. Nämä huomioonotettuna alla on esitetty erilaisia ehdotuksia.

6.1 Viestintä tiimissä

Vuorovaikutusta tapahtuu järjestetyissä kokouksissa, palavereissa, tiedotustilaisuuksissa, sähköpostissa ja portaaleissa. Esimies ja johto on suurimmassa vastuuroolissa sisäisen viestinnän toimivuudesta ja kehityksestä. Puhuttaessa tiimistä, jossa käsitellään eri viestintäkanavien kautta epävirallista kuin virallista viestintää, esimiehen vastuulla on miettiä parhaat viestintäkanavat eri asiayhteyksille. Kiireellisyys ja kohderyhmä vaikuttavat oikean viestintäkanavan valintaan eniten. Jos kohteena on tiimin yksittäinen työntekijä tai koko tiimi, kuinka asia voidaan tehokkaimmin kertoa? Henkilökohtainen keskustelu on tehokkain ja arvostetuin viestintäkanava, mutta onko se tehokkainta 20-henkiselle tiimille?

Kuvaan 10 viitaten pystyy havainnoimaan, että moni vastaaja toivoisi tiimin sisäiseen viestintään kehitystä. Perinteisesti GoExcellentin tiimissä tapahtuva viestintä on aktiivisimmillaan tiimipalavereissa, joita järjestetään toimeksiannosta riippuen 1-3 kertaa kuukaudessa. 31,4% vastaajista on sitä mieltä, että tiimipalavereja pidetään liian harvoin.

GoExcellent joutuu joustamaan aina tarvittaessa asiakkaan, eli toimeksiantajan tarpeiden mukaisesti. Kilpailu alalla on kova ja GoExcellent on menestyksekkäästi saavuttanut tittelin Pohjoismaiden suurimpana contact center -yrityksenä. Rimaa on aina nostettava, jos GoExcellent pyrkii säilyttämään asemansa. Asemansa säilyttämiseksi sen ei kuitenkaan tule tehdä sitä työyhteisön sisällä tärkeäksi koetuiden menetelmien kustannuksella. Tiimipalavereille on tehtävä tilaa.

Mistä tarve tiimipalavereihin on peräisin? Soveltaessa Åbergin pizzamallia (1985) tähän tarpeeseen, voi kiinnittää huomiota perustoimintojen tukeen ja informointiin. Perustoimintojen tuki pitää sisällään sisäisen- ja ulkoisen markkinoinnin ja työohjeet. Funktiona informointi ylläpitää sisäistä tiedotusta, yhteistoimintaa ja luotsausta. Tiimipalavereissa aihepiirit liittyvät vahvasti etenkin työohjeiden jakaminen ja sisäiseen markkinointiin. Tiimipalavereiden tavoite on jakaa tietoa työyhteisön jäsenten kesken ja kehitetään yhteistoimintaa. Miksi vastaajista niin moni kokee, että tiimipalavereita ei pidetä tarpeeksi? Tiimipalaverit toimivat rakentavana osana työpaikan yhteisöllisyyttä jossa jaetaan ajankohtaiset asiat, Åbergin pizzamalliin viitaten juuri

esimerkiksi työohjeet. Vastauslomakkeen vapaaseen kenttään on muutamalta vastaajalta kirjattu, että tärkeät asiat saattavat unohtua, jos tiimipalavereja pidetään harvoin. Huomioidessa GoExcellentin päivittäisen arjen ja toimeksiantojen luonteen, ratkaisu tähän voisi hyvin olla sähköinen.

Tiimipalavereiden lisääminen ei välttämättä ole ratkaisu. Tiimipalavereiden määrä voi pysyä tässä ratkaisuehdotuksessa samana, mutta jollain tavoin tärkeät asiat tulisi saada esimiehen ja tiimin tietoon nopeammin. Ratkaisuehdotus on sähköinen portaali/pilvipalvelu, johon jokaisella tiimin jäsenellä on pääsy. Tämä voidaan rakentaa yrityksen käyttämien palveluiden rinnalle, kuten Microsoftin OneDrive for Business. Pilvipalvelu on reaaliaikainen, jonne tiimin esimies voisi luoda taulukon. Taulukon esimies voi luoda täysin tiimin tarpeiden mukaisesti, kuten alempana olevasta kuvasta näkyy nimi, päivämäärä, aihe ja esimiehen kuittaus. Tähän taulukoon jokainen työntekijä voi kirjoittaa kokemiaan ongelmia ja kehitystarpeita ja tämä kaavio tulisi käydä läpi koko tiimin kesken aina tiimipalavereiden alussa. Esimiehen kuittaus on tärkeä, silloin aiheen lähettäjä tietää aiheensa tulleen kuulluksi. Esimiehen kuittaukseen voi myös tehdä isomman ruudun, johon esimies kertoo milloin aihe tullaan käsittelemään jne.

Tämä ratkaisuehdotus on toteutukseltaan helppo ja edullinen. Jos ratkaisumalli ei aja tiimin etuja, sen voi helposti myös ottaa pois käytöstä.

Nimi	Pvm	Aihe	Esimiehen kuittaus
Anna A.	8.8.15	Uuden järjestelmän käyttöönotto-ongelma	X

Kuva 19: Havainnollistava kuva ratkaisuehdotuksesta

6.2 Ongelmatilanteiden ratkaisu

Kuvat 6 ja 7 kartoittavat vastaajien tuntemuksia työhön liittyviä ongelmatilanteita. Keneltä apua kysytään jos ongelmia ilmenee ja saadaanko niihin apua? Suurin osa vastaajista kokevat saavan lähiesimieheltään apua lähes aina. Moni kääntyy ongelmatilanteissa myös usein työkaverin puoleen. Kehitystarvetta löytyy avun saatavuudesta. Yhteensä 20% vastaajista on sitä mieltä, että apua saadaan harvoin tai ei juuri koskaan. Vapaassa kommenttikentässä vastaajat kertovat, että pyyntö apuun lähetetään, mutta vastausta ei välttämättä tule.

Ongelmana ei kuitenkaan ole välinpitämättömyys. Työyhteisössä tapahtuvassa viestinnässä moni sortuu aiemmin esittämään lääkeruiskumallin ongelmaan. Kun viesti lähetetään saatetaan sortua usein olettamaan vastaanottaja saavan viestin samalla sekunnilla ja reagoivan siihen välittömästi. Tätä ajattelumallia tapahtuu usein sähköisessä viestinnässä. Koska 20% vastaajista

kokevat avun tulevan harvoin tai ei juuri koskaan, tähän tulee kehittää parannus. Ratkaisuehdotuksia tähän voi olla monia, kuten käyttämällä aiemmin esittämää Microsoft OneDrive for Business -pilvipalvelua kuvan 19 mukaisesti, jonne työhön liittyviä ongelmia voidaan kirjata. Kuitenkin useiden päivittäinen työ GoExcellentillä vaatii välitöntä apua ongelmaan, muuten työ ei voi jatkua. Jotta tuottavuus ei kärsi, tarvitsemme kehitystä tähän tarpeeseen.

Åbergin pizzamallia (1985) voidaan soveltaa tähän ratkaisuehdotukseen. Ongelmatilanteiden ratkaisuun liittyy vahvasti kiinnittämisen funktio, joka sisältää työhön perehdytystä ja työyhteisöön perehdytystä. Ratkaisuehdotuksen kannalta se tarkoittaa sitä, että esimiesten ja superusereiden tehtävänä on huolehtia kiinnittämisen tapahtumisesta työyhteisön jäsenten kesken. GoExcellentillä on usein yksi esimies ja yksi tai useampi ”super user” yhtä tiimiä kohden. Super user on tiimissä esimiehen oikea käsi, vastaa toissijaisesti tuotannon etenemisestä ja esimerkiksi koulutustarpeista. Esimiehen ensisijainen tehtävä on mahdollistaa jokaisen työntekijän työ. Useimmiten työtilanteissa esiintyviin ongelmiin haetaan apua näiltä nimetyiltä henkilöiltä, jotka esimiehen tai super userin roolia kantaa. Jos kiinnittämistä ei tapahdu, Åbergin pizzamallin mukainen työyhteisöviestintä on puutteellista. Ilman henkilöstön sitouttamista vaihtuvuus on suuri ja taloudellisesta näkökulmasta se koituu yritykselle tappiolliseksi.

Kuvitellaan, että tiimissä on 20 jäsentä. Yksi heistä on esimies ja yksi super user. Tiimissä on kuusi uutta työntekijää, jotka tarvitsevat enemmän tukea työnsä suorittamiseen. Esimiehen ja super userin resurssit fokuoitetut uusien auttamiseen, jolloin kokeneemmat työntekijät jäävät vailla tukea. Kun uudet ovat perehtyneet työhönsä, resurssit riittävät taas kaikille. Kun tilanne alkaa näyttää esimiehen ja super userin aikatauluun tiukalta, tulisi rekrytoida lisää super useita. Tämä voisi tapahtua määräaikaaisesti tai kokoaikaisesti, riippuen pitkälti tiimin tarpeista ja toimeksiannosta. Jos vaihtuvuus tiimissä on suurta kiinnittämiskompleksin puuttumisen vuoksi, voitaisiin yksi henkilö nimetä tarvittaessa toimimaan super userin tehtävissä. Normaaliosuhteissa tämä henkilö voi tehdä normaalia päivittäistä perustehtävää, tarvittaessa esimerkiksi rekrytointien jälkeen tulla esimiehen ja ensisijaisen super userin avuksi. Tämän henkilön valintaan voitaisiin tehdä erillinen talon sisäinen rekrytointi. Tämä ratkaisuehdotus on edullinen, ja siitä hyötyisivät kaikki osapuolet. Joku yksittäinen työntekijä saisi mahdollisuuden näyttää osaamistaan koulutustehtävissä ja esimiehen taakka kevenisi. Mahdollisia kustannuksia tuo mahdollinen palkankorotus valitulle henkilölle.

6.3 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

”Palautteen antaminen ja vastaanottaminen on tärkeä esimiesviestinnän osa-alue. Palaute liittyy sekä omaan työhön että yksiköiden ja koko yhteisön tapaan orientoitu ja tehdä työtä. Palautteen antaminen ja saaminen on työtyytyväisyyden kulmakiviä, sillä on vaikutusta ihmisten hyvinvointiin ja työpaikan tunnelmaan.” (Juholin, 2009, 164). Palautteen liikkuminen eri suuntiin asemaan katsomatta on työyhteisön tärkeimpiä rakentajia. Palautetta voidaan antaa hyvin

erilaisissa tilanteissa ja esimiehellä tulee olla silmää valita palautteen antamiselle oikea väylä. Jos esimerkiksi työntekijän toiminnassa on pahoja puutteita, paras tapa tähän voi olla kasvotusten kahden kesken. Toisinaan hyvän palautteen antaminen voi kannustaa muita hyvään toimintaan, jolloin palautteen antaminen voi tapahtua julkisesti tuotannon tiloissa muidenkin kuullen. Palautteen tulee olla enemmän myönteistä kuin kielteistä, oikeudenmukaista ja rakentavaa. Åbergin (2000, 27) mukaan viestintää voidaan tarkastella toimintona ja prosessikoulukunnan mukaan viestintä nähdään usein lineaarisena tapahtumana, viesti lähtee lähettäjäpis- teestä A ja päättyy vastaanottajapisteeseen B. Palautetta antaessa pitää muistaa viestinnän perusolemus, viestinnällä on tapana epäonnistua. Kun rakentavaa palautetta antaa, ei tule sortua liian tiukasti prosessikoulukunnan perusajatukseseen. Kun viesti lähetetään palautteen lähettäjältä, ei pidä olettaa itsestäänselvyytenä vastaanottajan sisäistävän ja ymmärtävän viestiä heti ensimmäisellä kerralla. Rakentavaa palautetta antaessa on tärkeä varmistaa, että viesti menee perille. Jos palautteen aihe on esimerkiksi jokin työhön liittyvä hankala prosessi mitä työntekijä ei hallitse, palautteen vastaanottajan kehitystä olisi syytä seurata palautteenantotilaisuu- den jälkeen. Tapahtuuko palautteenannon jälkeen muutosta? Miten tulee toimia, jos muutosta ei tapahdu?

Kuvassa 16 havainnollistetaan tutkimuksessa vastaajien mielipidettä palautteen saamisesta. Saadaanko sitä tarpeeksi oman työn kehittämiseen. 24 vastaajaa on sitä mieltä, että palautetta saa liian harvoin. Kukaan ei kuitenkaan koe saavansa ikinä palautetta. 40 vastaajaa positiivisesti kokee saavansa palautetta lähes aina tai aina. 40 vastaajaa on suuri määrä kaikista vastan- neista, minkä takia tähän kehitystarpeeseen pureudutaan. Vastaajat eivät niinkään koe saavan- sa liikaa huonoa tai hyvää palautetta, ongelma kohdistuu kokonaisvaltaisesti pieneen määrään palautteen antamisen ja saamisen suhteen. Vapaaseen kenttään vastaajat kirjoittivat toivovan saavansa lisää kaikenlaista palautetta, niin hyvää kuin huonoa.

Työntekijän näkökulmasta tärkeimpänä palautteenantajana toimii esimies. Esimiehen lisäksi joissain tilanteissa jopa luotettavammaksi palautteenantajaksi on nimetty työtoverit. Esimie- hen perustehtävään kuuluu taata jokaisella työntekijälle paras mahdollinen työskentely- ympäristö. Juholinin (2009, 164) mukaan palautteen antaminen ja vastaanottaminen on tärke- ää, hyvään työ-ympäristöön ja avoimeen ilmapiiriin kuuluvat palautteen antaminen ja saami- nen. Palaute voi liikkua työympäristössä hyvin monella eri tavalla. Se voi liikkua esimerkiksi sähköisesti, ryhmässä, kasvokkain tai kahdestaan. Rakentavimmillaan palautteen antaminen ja saaminen tapahtuu kehityskeskustelussa. ”Parhaimmillaan kehityskeskustelut ovat keino vaih- taa ajatuksia ja suunnata yksilön ja organisaation päämäärät keskinäiseen sopusointuun”. (Ju- holin, 2009, 166.)

Ratkaisuehdotuksessa halutaan vahvasti korostaa kehityskeskustelun merkitystä. Moni kokee palautteensaamista tapahtuvan liian harvoin, jonka takia työntekijän tulisi tuntea voivansa itse vaikuttaa kehityskeskusteluiden ajankohtaan ja määrään. Perinteisesti esimies määrää kehitys-

keskustelun ajankohdan ja tiedottaa siitä työntekijälle muutamaa viikkoa tai kuukautta aiemmin. Kehityskeskustelussa käydään läpi työntekijän tavoitteet, tulokset ja saavutukset, tyytyväisyys työhön, kehittämistarpeet ja palaute puolin ja toisin. Toisille kehityskeskustelu kerran vuodessa riittää hyvin, toiset toivoisivat tukea ja kertausta omasta työtilanteestaan useammin. Perinteisesti esimies päättää kehityskeskusteluiden ajankohdat, entä jos asetelma laitettaisiin toisin? Työntekijä ilmoittaa esimiehelle, että kehityskeskustelulle on tarve. Esimies valmistautuu siihen puolestaan tuomalla keskusteluun mukanaan ajankohtaisen raportin yksilön tuloksista ja saavutuksista ja yhdessä pohtimalla kerrattaisiin sen hetkinen tilanne. Työntekijä voi esittää huolensa, toiveensa omasta urakehityksestään yrityksessä ja palautteen esimiehelle kehityskeskustelussa. Tämä ratkaisuehdotus ei välttämättä ole kovin käytetty muualla, mutta kokeilemisen arvoinen. Ratkaisuehdotus on edullinen, se kustantaa vain esimiehen ja työntekijän ajan.

7 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin GoExcellentin sisäisen viestinnän toimivuutta henkilökunnan näkökulmasta. Tässä kvantitatiivisessa tutkimuksessa edettiin perinteisesti laatimalla työyhteisön jäsenille lomake, joiden vastauksista kerättiin päätelmät sisäisen viestinnän tyytyväisyyteen henkilökunnan osalta. Tutkimuksen otos tapahtui Helsingissä Munkkiniemen toimipisteellä ja vastauksia tuli noin 60. Lomakevastaukset laskettiin ja kehitystarpeet kartoitettiin, josta syntyi analysoinnin jälkeen kolme kehitysideaa. Tutkimus aloitettiin keväällä 2015 ja GoExcellent oli aktiivisesti mukana koko prosessin ajan. GoExcellent osoitti aktiivisuutta tutkimuksen eri vaiheissa, mikä helpotti projektin viemistä loppuun asti. Yhteistyö oli erinomaista alusta loppuun.

Viestinnän teoriapohja kantaa pitkälle ja GoExcellentin yritystoimintaa oli hyvä lähteä vertaamaan kappaleessa 2.2 esiintyneeseen Åbergin pizzamalliin 2.3 esiintyneisiin koulukuntiin. Prioriteettina oli kuitenkin tuottaa GoExcellentille konkreettinen tieto siitä, mitä haasteita viestinnässä on ja miten näitä kehitystarpeita voi lähestyä. Viestintäkanavien käytössä Yammer on hiljaa ja varmasti etenemässä kohti suosituimpia viestintäkanavia, edelleen sähköposti ja kasvokkain tapahtuva viestintä on GoExcellentillä suosituinta. Nämä suosituimmat viestintäkanavat ovat syystäkin suosittuja sillä ne ovat luotettavia, nopeita, varmoja ja tehokkaita. Kyselylomakkeen vastaukset eivät kuitenkaan ole aivan mustavalkoisia, sillä todellisuudessa viestintäkanavan valintaan vaikuttaa pitkälti viestin sanoma ja vastaanottaja. Jos halutaan jakaa jotain henkilökohtaista tietoa yksityisesti vain esimiehelle, usein kasvokkain tapahtuva viestintä on silloin luotettavin vaihtoehto. Kun taas halutaan selvittää tiimin illanvieron osallistujalukua, mikä olisikaan loistavampi alusta sille kuin Yammer? Sähköpostitse on edelleen luotettava ja helppo lähettää tietoiskuja koko yrityksenkin tasolle.

GoExcellent on ollut jo pitkään pohjoismaissa alansa johtavin yritys ja titteli on saavutettu jokaisen työyhteisön jäsenen panoksella. GoExcellentin arvot kiteytyvät ”lead, learn & share” -ajatteluun ja nykyaikaisten normien mukaisesti avoimuus on alusta asti nähty avaimena menestykseen. Työyhteisön jäsenet rakentavat yrityksen ja sen toiminnan (GoExcellent 2015). Lomakevastaukset antoivat GoExcellentistä positiivisen yhteisökuvan, suurin osa vastaajista on yleisellä tasolla tyytyväinen työnantajansa ja tekemäänsä työhön. Kehitettävää osa-alueita toimivampaan yhteisöviestintään kohti löytyy, niitä hiomalla GoExcellentillä on mahdollisuus kehittää entistä tyytyväisempiä työyhteisön jäseniä. Ilmapiiri työyhteisössä on lähtökohtaisesti avoin ja motivaatiota kehittymiseen löytyy. Avoimuutta pyritään kehittämään esimerkiksi kerran vuodessa järjestettävällä kyselyllä, jossa kartoitetaan tyytyväisyyttä omaan esimieheen, GoExcellentiin ja työyhteisön toimivuuteen. Vastaukset käydään esimiehen kanssa läpi tiimipalaverissa, jolloin jokaisella on tilaisuus perustella ja antaa oman näkökulmansa vastaustuloksille. Tämän lisäksi raportissa aikaisemmin mainittujen kehitysehdotuksien lisäksi tällaisen toiminnan ylläpitäminen kehittää työyhteisöä entistä yhtenäisemmäksi ja sitoo työyhteisön jäseniä vahvemmin yritykseen. Sitoutuneet työyhteisön jäsenet ovat arvokkaita, yrityksen näkökulmasta on tappiollista antaa osaamisen valua yrityksen ulkopuolelle jopa mahdollisesti kilpailijoille. Lomakevastauksista pääteltynä kehityskohdiksi GoExcellentin tulisi ottaa lähitulevaisuudessa palautteenannon lisääminen, ongelmatilanteiden käsittely aktiivisemmin ja tiimin sisäisen viestinnän kehittäminen.

Lomakevastauksista kerättyjen kehitystarpeiden kartoittaminen selvisi helposti syöttämällä lukemat kaavioihin. Jonkun työyhteisön jäsenen perusarkei voi olla täysin erilainen kuin toisen, sillä GoExcellentin liiketoiminta perustuu eri yritysten asiakaspalveluiden ulkoistamiseen. GoExcellentin hoitaessa monen eri yrityksen asiakaspalvelua työyhteisön jäsenet jakautuvat näihin eri toimeksiantoihin. Jokainen kehitysidea ei istu jokaiseen toimeksiantoon, sillä toimeksiantojen tarpeet ovat erilaiset. Toimeksiantojen tarpeista seuraa jokaisen työyhteisön jäsenen tarpeet. Tässä opinnäytetyössä on tavoitteena löytää GoExcellentin yhteisesti koetut kehitystarpeet toimeksiantoon katsomatta. Esimerkiksi vastaustulosten perusteella toimeksiannosta riippumatta yleisen mielipiteen mukaan palautetta annetaan ja vastaanotetaan liian vähän. Tähän tulee pureutua koko yrityksen tasolla, kehitysideat pyrittiin tutkimuksessa löytämään laajasti kaikkia toimeksiantoja mukaileviksi.

Lähteet

- Hirsjärvi S., Remes P., Sajajärvi P., 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Tammi.
- Juholin, E. 1999. Sisäinen viestintä. Helsinki: Infoviestintä.
- Juholin, E. 2009. Communicare! 5. Uudistettu painos. Helsinki: Infoviestintä.
- Juuti, P. 1999. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava.
- Kananen, J. 2011. Kvantti. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kortetjärvi-Nurmi S., Kuronen M-L., Ollikainen M. 2009. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita.
- Perämäki S. 2002. Henkilöstöjohtaminen ja viestintä yrityksessä - Case Varova.
- Puro J-P. 2002. Esimiehen viestintätaidot. Porvoo: WSOY.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Wiio, O.A. 1994. Johdatus viestintään. Porvoo. WSOY.
- Åberg, L. 1999. Viestinnän strategia. Juva: WSOY.
- Åberg, L. 2000. Viestinnän johtaminen. Helsinki: Infoviestintä.
- Åberg, L. 2003: Viestintä - tuloksen tekijä. Helsinki: Infoviestintä.
- Åberg, L. 2006. Johtamis-viestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus.
- Åhlgren, T. 2013. Uusia työkaluja sisäiseen viestintään. Akvamariini.
- GoExcellentin kotisivut. Viitattu 31.8.2015.
www.goexcellent.com
- Liiketalous. Liiketalouden osaajien media. Viitattu 18.8.2015.
<http://liiketalous.fi/tyoelama/millainen-on-hyva-esimies/>
- Osmo A. Wiion muistiosivusto. Wiion lait inhimillisestä viestinnästä 1976-78. Viitattu 13.10.2015.
<http://osmo.wiio.net/wiion-lait/>

Tampereen yliopisto 2015. Johdanto viestintään. Viitattu 20.5.2015.

<http://viesverk.uta.fi/johdviest/lahtokohtia/kasite.html>

Kuvat

Kuva 1: Åbergin viestinnän pizzamalli (Åberg 2006, 98).	11
Kuva 2: Tyypillisesti tapahtuvaa viestintää GoExcellentillä.	15
Kuva 3: Otannan vaiheet	17
Kuva 4: Vastaajien ikäjakauma	18
Kuva 5: Vastaajien asema yrityksessä.....	19
Kuva 6: Saadaanko ongelmatilanteisiin apua?	20
Kuva 7: Kenen puoleen ongelmatilanteessa käännetään?	20
Kuva 8: Suosituin viestintäkanava ongelmanratkaisuun	21
Kuva 9: Vastaajien näkemys viestinnän toimivuudesta.....	23
Kuva 10: Vastaajien mielestä tärkein viestintäkanava	24
Kuva 11: Vastaajien mielipide tiimikokouksien järjestämisestä	24
Kuva 12: Järjestetäänkö vastaajien mielestä kehityskeskusteluita tarpeeksi?	25
Kuva 13: Käytetäänkö Yammeria tarpeeksi viestinnässä?	26
Kuva 14: Vastaajien mielipide viestinnän toimivuudesta esimiehen kanssa	28
Kuva 15: Kuinka paljon työtilanteesta kerrotaan?	29
Kuva 16: Kokeeko vastaajat saavansa tarpeeksi palautetta työstään?.....	29
Kuva 17: Saavatko vastaajat tarpeeksi apua ja tietoa työnsä suorittamiseen?.....	30
Kuva 18: Kokevatko vastaajat mielenkiintoa työpaikkansa kehittämiseen?.....	31
Kuva 19: Havainnollistava kuva ratkaisuehdotuksesta	34

Liitteet

Liite 1 Saatekirje	43
Liite 2 Kyselylomake	44

Liite 1 Saatekirje

Hei kaikki,

Olen tietojenkäsittelyn opiskelija Laurea-ammattikorkeakoulusta ja teen opinnäytetyötä aiheesta [sisäisen viestinnän kehittäminen GoExcellentillä](#). Opinnäytetyöni päämääränä on tehdä tutkielmaa henkilökunnan tyytyväisyydestä sisäisen viestinnän toimivuuteen ja nykyisten viestintämenetelmien tyytyväisyyteen.

Toivon mahdollisimman monen täyttävän kyselylomakkeen nimettömänä. Näin toivon rehellisiä mielipiteitä ja vastauksia, jolloin opinnäytetyöni tutkimusmateriaalista tulisi mahdollisimman todenmukainen. Toivon saavani vastauksia kaikista eri toimeksiannoista ja työtehtävistä, jolloin vastauksista tulisi mahdollisimman monipuolisia.

Vastaaminen vie vain hetken. Jos kyselylomake herättää kysymyksiä, voit ottaa minuun yhteyttä sähköpostitse osoitteeseen jenni.mammi@goexcellent.com.

Kiitos jo etukäteen vastaajille!

Ystävällisin terveisin,
Jenni Mämmi

Liite 2 Kyselylomake

Ympyröi mielestäsi sopivin vastausvaihtoehto. Vastaa rehellisesti omasta näkökulmastasi.

1. Ikäsi?**2. Asemasi yrityksessä?****3. Koet ongelmatilanteen työssäsi etkä tiedä, kuinka selviytyä siitä. Saatko apua?**

Aina Lähes aina Harvoin En juuri koskaan

4. Kenen puoleen käännyt, kun koet ongelmatilanteen työssäsi?

Lähiesimies Työkaveri Toimeksianto HR

5. Millä viestintäkanavalla selvität mieluiten työhön liittyvät ongelmat?

Kasvokkain Sähköpostitse Lyncillä Muulla keinolla

6. Työpaikallasi tapahtuu muutos, mikä vaikuttaa myös sinun työskentelyysi. Saatko mielestäsi tietää muutoksista tarpeen tullen?

Aina Lähes aina Harvoin En juuri koskaan

7. Mikä on mielestäsi tärkein viestintäkanava työpaikallasi?

Ilmoitustaulut Yammer Sähköposti Suullinen tieto

8. Järjestetäänkö mielestäsi kokouksia tiimin kesken tarpeeksi?

Aina Lähes aina Harvoin Ei juuri koskaan

9. Järjestetäänkö mielestäsi kehityskeskusteluja esimiehen kanssa tarpeeksi?

Aina Lähes aina Harvoin Ei juuri koskaan

10. Käytetäänkö mielestäsi Yammeria tarpeeksi viestintävälineenä?

Aina Lähes aina Harvoin Ei juuri koskaan

11. Toimiiko viestintä mielestäsi sinun ja esimiehesi välillä?

Aina Lähes aina Harvoin Ei juuri koskaan

12. Koetko saavasi riittävästi tietoa työtilanteestasi?

Aina Lähes aina Harvoin En juuri koskaan

13. Saatko mielestäsi tarpeeksi palautetta työstäsi?

Aina Lähes aina Harvoin En juuri koskaan

14. Saatko esimieheltäsi tarpeeksi apua työsi suorittamiseen?

Aina Lähes aina Harvoin En juuri koskaan

15. Innostaako työpaikan ilmapiiri työpaikkasi kehittämiseen?

Aina Lähes aina Harvoin Ei juuri koskaan

16. Jos mieleesi tulee tutkimukseen liittyviä ideoita tai ajatuksia, voit kirjata niitä alla olevaan laatikkoon.

--

